

**Universidad ORT Uruguay**  
**Facultad de Comunicación y Diseño**

*Un discurso publicitario atravesado por la emergencia  
sanitaria*

**Análisis de piezas publicitarias emitidas antes y durante el  
COVID-19 según la Rueda de seis segmentos de Taylor en  
Uruguay**

Entregado como requisito para la obtención del título de  
Licenciado en Comunicación orientación Publicidad y  
Marketing

Agustina Suárez Vanerio 217801

Florencia Viola Urruty 225743

Tutor: Lautaro Cossia

2022

## OBJETO DEL TRABAJO Y USO DE ELEMENTOS DE TERCEROS

Este trabajo de fin de carrera es un trabajo académico que se origina en el proceso formativo de la universidad. No se trata de un producto comercial y su difusión pública no está autorizada.

Este trabajo puede incluir elementos de propiedad intelectual de terceros, según se detalla en el Anexo correspondiente. No debe ser divulgado fuera del ámbito académico sin permiso de los propietarios de estos elementos.

Las autoras del trabajo declaran que han realizado sus mejores esfuerzos por identificar estos elementos que son propiedad de terceros, y liberan a la universidad de responsabilidades originadas por cualquier omisión.

<b>Elemento</b>	<b>Ubicación (página)</b>	<b>Titular de la propiedad intelectual</b>	<b>Permiso de uso</b>
Infografía 2	26	Paul Capriotti	Citación APA
Figuras 1, 2, 4, 5, 6 y 7	43, 44, 74, 81, 88, 91	Ronald Taylor	Citación APA
Figura 3	35	Richard Vaughn	Citación APA
Fotogramas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	56, 56, 56, 57, 57, 57, 58, 58, 58	CASMU	Acceso público en YouTube
Fotogramas 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22	59, 60, 60, 60, 60, 60, 61, 61, 61, 62, 62, 63, 63	Conaprole	Acceso público en YouTube
Fotogramas 23, 24, 25, 26, 27	64, 64, 65, 65, 65	Macromercado	Acceso público en YouTube
Fotogramas 28 y 29	68, 68	CASMU	Acceso público en YouTube
Fotograma 30	76	Conaprole	Acceso público en YouTube
Figura 8	103	David Aaker	Citación APA

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Agustina Suárez Vanerio y Florencia Viola Urruty, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el Proyecto Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación orientación Publicidad y Marketing;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotras;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Aclaración: Agustina Suárez Vanerio



Aclaración: Florencia Viola Urruty

Montevideo, 24 de marzo de 2022

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestro tutor, Lautaro, por la paciencia, por sus consejos y su visión, y por brindarnos enorme disposición desde el primer día.

A nosotras mismas, por sostenernos la una a la otra a pesar del letargo y siempre estar para motivarnos y rumboarnos cuando el camino se volvió incierto.

A nuestras amigas y amigos, por ser una distracción y un cable a tierra, y por siempre creer en nosotras. Por ser pacientes y soportar varios meses de conversación monotemática.

A nuestras familias, por el apoyo constante durante el proceso del proyecto y por brindarnos la posibilidad de estudiar esta carrera.

A nuestros compañeros de trabajo, por el apoyo incansable, por el soporte y por la colaboración cuando estuvimos ausentes.

A María Esther y Marcela, por los consejos, la paciencia, por creer en nosotras y por ver siempre el lado bueno.

A Pablo Rodrigo y Héctor Bajac, por la disposición, la guía y los consejos en momentos de incertidumbre.

## ABSTRACT

El propósito de este Proyecto Final es entender cómo la pandemia provocada por el COVID-19 afectó la comunicación publicitaria –de carácter institucional– del Centro de Asistencia del Sindicato Médico del Uruguay (CASMU), Conaprole y Macromercado a través de la Rueda de seis segmentos de estrategia de mensajes propuesta por Ronald Taylor (1999).

Para lograrlo, se analizan las piezas “Estamos para cuidarte” y “CASMU, mejor atención médica y humana” de CASMU, “Hay helado” y “Somos actitud Conaprole” de Conaprole, y “Negociar” y “El equipo Macro” de Macromercado.

Se realiza una investigación previa al análisis que da cuenta del contexto en el que se insertan las piezas, así como también trabajos de otros investigadores que utilizan la Rueda de seis segmentos como eje analítico o estudian la publicidad en momentos de crisis, o bien se centran en la comunicación durante la pandemia del COVID-19. A su vez, se llevó a cabo un estudio del marco teórico pertinente para esta investigación, profundizando en los conceptos de comunicación institucional, construcción de marcas y publicidad.

Posteriormente, y con el fin de entender las herramientas de análisis, se describe y profundiza en los antecedentes tomados por Taylor para construir su modelo, además de ahondar en su modelo en sí, los seis segmentos y sus características.

Para llevar adelante el análisis del corpus, se plantearon cuatro categorías que guían la interpretación y la identificación de los segmentos de estrategia de mensajes utilizados en cada pieza: *función del anuncio*, *appeals del anuncio*, *estrategia creativa macro* y *estrategia creativa micro*.

Finalmente, una vez detectados los segmentos, se realiza una puesta en común por marca, para luego describir observaciones generales del comportamiento del corpus de la investigación antes y durante la pandemia.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Aproximaciones iniciales	12
1.2. Diseño de la investigación	15
1.2.1. Objeto de estudio y criterios de selección	15
1.2.2. Problema de investigación	18
1.3. Marco metodológico	19
1.4. Herramientas para el análisis	22
1.5. Comunicación de crisis y discurso publicitario	25
1.5.1.1. Marca, identidad de marca y valores	27
1.5.2. La comunicación publicitaria	29
1.5.2.1. El objetivo de Branding	31
2. LA RUEDA DE SEIS SEGMENTOS DE TAYLOR	33
2.1. Antecedentes	33
2.1.1. Modelos de comportamiento del consumidor según Kotler	33
2.1.1.1. El modelo Económico-Mashalliano	33
2.1.1.2. El modelo de aprendizaje pavloviano	33
2.1.1.3. El modelo psicoanalítico de Freud	34
2.1.1.4. El modelo psicológico-social de Veblen	34
2.1.2. Matriz FCB	34
2.1.3. Las tipologías de estrategias creativas en la Rueda de seis segmentos	36
2.1.3.1. Estrategia genérica	36
2.1.3.2. Estrategia preventiva	37
2.1.3.3. Unique Selling Proposition	37
2.1.3.4. Estrategia de imagen de marca	37
2.1.3.5. Estrategia de posicionamiento	37
2.1.3.6. Estrategia de resonancia	38

2.1.3.7. Estrategia anómala/afectiva	39
2.1.4. Tipologías de estrategias de mensaje principal para publicidades televisivas	39
2.1.4.1. Estrategias informacionales	40
2.1.4.2. Estrategias transformacionales	41
2.2. Modelo de Rueda de seis segmentos de estrategia de mensaje	42
2.2.1. Los seis segmentos de Taylor	45
2.2.1.1. Ego	45
2.2.1.2. Social	46
2.2.1.3. Sensorial	46
2.2.1.4. Rutina	46
2.2.1.5. Necesidad aguda	47
2.2.1.6. Racional	47
2.3. Para el análisis de las piezas publicitarias	47
3. LOS ANUNCIANTES	49
3.1. CASMU	49
3.2. Conaprole	51
3.3. Macromercado	53
3.4. Presentación de las piezas	55
3.4.1. Piezas de CASMU	55
3.4.1.1. Estamos para cuidarte	55
3.4.1.2. CASMU, mejor atención médica y humana	56
3.4.2. Piezas de Conaprole	58
3.4.2.1. Hay helado	58
3.4.2.2. Somos actitud Conaprole	60
3.4.3. Piezas de Macromercado	63
3.4.3.1. Negociar	63
3.4.3.2. El equipo Macro	64

4. ANÁLISIS	67
4.1. CASMU	67
4.1.1. Pieza 1: “Estamos para cuidarte”	67
4.1.2. Pieza 2: “CASMU, mejor atención médica y humana”	70
4.1.3. Análisis de resultados	74
4.2. Conaprole	76
4.2.1. Pieza 1: “Hay Helado”	76
4.2.2. Pieza 2: “Somos actitud CONAPROLE”	78
4.2.3. Análisis de resultados	80
4.3. Macromercado	82
4.3.1. Pieza 1: “Negociar”	82
4.3.2. Pieza 2: “El equipo Macro”	84
4.3.3. Análisis de resultados	87
4.4. Consideraciones generales	88
5. CONCLUSIONES	94
6. REFERENCIAS	97
7. ANEXOS	99
7.1. Listado de appeals de Richard W. Pollay	99
7.2. Modelo de Aaker para plantear la identidad de marca	103
7.3. Entrevista a Osvaldo Barrios	104
7.4. Entrevista a Bruno Petcho	111
7.5. Entrevista a Rocío Vilaró	115
7.6. Entrevista a Marcelo Bonomi	121
7.7. Intercambio por WhatsApp con Carlos Sastre	126
7.8. Intercambio por WhatsApp con Gabriel Lista	128
7.9. Entrevista a Gabriel Lista	129

## 1. INTRODUCCIÓN

El propósito de este Proyecto Final (PF) es reflexionar acerca de los mensajes publicitarios que tres anunciantes uruguayos, Centro de Asistencia del Sindicato Médico del Uruguay (CASMU), Conaprole y Macromercado, pusieron en circulación antes y después del avance de la pandemia generada por el COVID-19. Este virus ha causado, hasta el momento de la realización del PF, más de 1,6 millones de muertes y obligó la realización de adecuaciones comunicacionales en un contexto de crisis excepcional, que alteró la vida social en su conjunto y propició cambios estratégicos en el terreno de la publicidad. En tal sentido, se realizó un análisis de publicidades que CASMU, Conaprole y Macromercado emitieron entre el 2019 y mayo de 2020, recortando así un marco temporal inmediatamente anterior e inmediatamente posterior al inicio de la pandemia en Uruguay. Para llevar adelante el análisis, se utilizó el modelo de Rueda de seis segmentos de estrategia de mensajes<sup>1</sup>, propuesto por Ronald Taylor (1999), ubicando a cada una de las piezas que comprenden el objeto de estudio en uno de los seis segmentos planteados por el autor, que se corresponden con grupos de estrategias de mensajes utilizadas en publicidad.

En el marco de incertidumbres generadas por el COVID-19, virus que se detectó en Wuhan en el año 2019 y se convirtió en una pandemia mundial que se extiende hasta el momento de realizar este PF, la publicidad fue un rubro fuertemente interpelado, dado que muchos de los anunciantes se vieron obligados a redireccionar los mensajes con el propósito de empatizar con los consumidores, adecuarse a las nuevas condiciones y procurar una comunicación atenta a una coyuntura que afectaba –y afecta– la salud y el bienestar general. En ese contexto, los gobiernos también confiaron en la publicidad como un vehículo capaz de sensibilizar a la población, fomentar prácticas de higiene e informar acerca del peligro de un colapso sanitario, mientras que anunciantes como CASMU, Conaprole y Macromercado hicieron apuestas publicitarias que buscaron incorporar la nueva situación y virar un diseño estratégico que no podía desconocer la excepcionalidad de la situación enunciativa provocada por la pandemia.

Dado los propósitos planteados, se buscó que la selección de los anunciantes estuviera basada en un criterio de homogeneidad, ya que al tratarse de una investigación que tiene en cuenta el factor pandémico contextual, es central analizar la publicidad de anunciantes que no

---

<sup>1</sup> A partir de este momento, para simplificar, este modelo será denominado: Rueda de seis segmentos.

hayan sufrido cambios operativos significativos –externos o internos–, más allá de algunas alteraciones de las rutinas productivas y la protocolización del funcionamiento. Para asegurar dicha homogeneidad se seleccionaron anunciantes que cumplieran con tres criterios fundamentales: que hayan tenido la misma gerencia durante los años 2019 y 2020; que sean piezas en formato audiovisual y que hayan trabajado durante esos años con la misma agencia de publicidad (o las mismas agencias); y, por último, que la comunicación emitida haya sido de carácter institucional, siguiendo aquí la definición de comunicación institucional propuesta por Capriotti (2009).

Toda la comunicación en la cual la organización se presenta como entidad, como sujeto social, y expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad. Esta comunicación de carácter institucional realizada por una organización tiene el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos con los que se relaciona, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social (2009, p. 42).

Vale aclarar que tal conceptualización realizada por Capriotti (2009) en el libro *Branding Corporativo* parte de entender que la comunicación corporativa se divide en dos áreas. Por un lado, la *comunicación institucional* y, por otra parte, la *comunicación comercial*, entendida como

toda la comunicación que la organización realiza para llegar a los consumidores (...) con el fin de lograr en éstos la preferencia y la decisión de elección de productos o servicios de la organización y la fidelidad de los clientes o usuarios (op. cit., p. 42).

En tal sentido, mientras la comunicación comercial apuntaría preferentemente a la incitación de la preferencia o compra de los productos o servicios ofrecidos por las marcas, la comunicación institucional aparece signada por un tipo de comunicación alineada con los valores de la marca y la identidad de la organización, cuyo foco está centrado en la búsqueda y generación de confianza y de credibilidad con los diferentes públicos antes que la venta de los productos o servicios promocionados.

Tomando dicha caracterización como criterio de selección, el recorte del corpus analizado se restringe a un número de dos piezas publicitarias audiovisuales encuadradas en la comunicación institucional de los anunciantes seleccionados, una de ellas emitida entre finales de 2019 y el 13 de marzo de 2020 –fecha del comienzo de la pandemia en Uruguay– y la otra

a partir del 13 de marzo del 2020, centrando la atención en la primer pieza emitida por las marcas seleccionadas luego de desatarse la pandemia. En tal sentido, se tuvo en cuenta y describió la coyuntura en que circularon ambas piezas y se llevó adelante un estudio que consideró el modelo de la Rueda de seis segmentos propuesto por Ronald Taylor con el propósito de analizar y contrastar la apuesta publicitaria de CASMU, Conaprole y Macromercado.

El modelo de Taylor permitió estudiar las estrategias de mensajes utilizadas en cada una de las piezas e identificar las variaciones estratégicas llevadas a cabo por los anunciantes en el marco de un contexto excepcional, además de observar los mecanismos a través de los cuales desplegaron dichos cambios estratégicos. En tal sentido, se reflexionó sobre el modo como se desarrollaron estos cambios, usando qué recursos, alterando la comunicación en qué aspectos, singularizado qué tipo de interpelación y contacto con las audiencias. En ese marco, el uso de herramientas de análisis provenientes del campo de la semiótica permitió tener en cuenta el tipo de discurso analizado (publicitario) y el funcionamiento de los lenguajes involucrados en las piezas audiovisuales seleccionadas, las cuales combinan lo visual, lo sonoro y lo lingüístico.

Con el propósito de presentar el camino y los resultados de la investigación realizada, el PF se organiza en 5 capítulos.

En el primero, además de presentar los objetivos del PF, se da cuenta algunos trabajos que a modo de ejemplo y referencia, por un lado, aluden a la publicidad en tiempos de crisis y por otro lado, tuvieron en cuenta a la Rueda de seis segmentos como metodología de análisis. Asimismo, se describe el diseño de la investigación y se exponen las decisiones metodológicas adoptadas para llevar adelante el estudio, incluyendo la presentación de las piezas seleccionadas para el análisis y la mención de algunas referencias del campo de la semiótica que resultaron operativas para proyectar el análisis. Por último, se le dedica un apartado especial a la publicidad y la comunicación de crisis —o, en tiempos de crisis—, dado que la referencia a ese eje propio de la comunicación corporativa es vital para encuadrar el PF y realizar algunas precisiones conceptuales.

En el capítulo 2, en primer lugar, se presentan brevemente los antecedentes teóricos utilizados por Ronald Taylor para el desarrollo de su modelo. Y, en segundo lugar, se describe el modelo de la Rueda de seis segmentos, detallando cada uno de los segmentos y sus características, así como también los criterios de análisis seguidos en el desarrollo de este PF.

Por su parte, en el capítulo 3, se realiza una breve historización de cada una de las marcas seleccionadas, así como también una presentación y descripción de las piezas que comprenden el objeto de estudio.

Mientras que en el capítulo 4, se desarrolla el análisis central del PF, utilizando los criterios esbozados en el capítulo 2. Se realiza un análisis de cada una de las piezas, por marca, para luego realizar un análisis de los resultados de cada marca y una valoración general.

Finalmente, en el capítulo 5, se plantean conclusiones generales de la investigación.

### **1.1. Aproximaciones iniciales**

En este apartado se abordan brevemente estudios relevantes en torno a dos cuestiones centrales: por un lado, las crisis, como por ejemplo la pandemia, abarcando estudios cuyo eje central sean cambios en la publicidad generados por un estado general de crisis. Por otro lado, se hará alguna referencia de trabajos que utilizaron a la Rueda de seis segmentos de Taylor como herramienta de análisis.

Por un lado, por mencionar un par de trabajos centrados en momentos extraordinarios o de crisis, resulta pertinente para esta investigación hacer referencia a un *paper* publicado por Mangio, Pedeliento y Andreini (2021), titulado “Branding Rhetoric in times of a Global Pandemic: A Text-Mining Analysis”. El mismo fue publicado en el *Journal of Advertising*, y los autores utilizaron un software de procesamiento de datos mediante el cual analizaron aproximadamente 12.000 tweets de 76 marcas de siete industrias diferentes, emitidos antes, durante y después de lo que se conoce como el *lockdown*<sup>2</sup> en Italia. Sus fundamentos teóricos se basan en las lógicas institucionales y en las categorías aristotélicas de *logos*, *pathos* y *ethos* para significar los recursos retóricos adoptados por las marcas. Su principal conclusión fue que durante el *lockdown*, las marcas, indistintamente de la categoría, optaron por emitir mensajes con un atractivo emotivo, con ciertos matices éticos y sociales (Mangio, Pedeliento & Andreini, 2021).

---

<sup>2</sup> Se refiere al encierro forzoso de los residentes en sus viviendas o en una determinada zona, en español se conoce también como confinamiento.

Asimismo, en *Covid-19 and Advertising: The Case for a Paradigm Shift*, publicado en el *Journal of Current Issues & Research in Advertising* en 2021, Harsha Gangadharbatla comienza describiendo algunos de los cambios significativos que la pandemia del COVID-19 ha acelerado, para luego examinar, usando un enfoque sistémico para la investigación publicitaria, el rol de los cambios ambientales para influir en la trayectoria de la propia investigación publicitaria. Posteriormente argumenta que cuando un sistema, como pueden ser el económico o el financiero, experimentan *shocks* con magnitudes como las que provocó el COVID-19, para los investigadores en el área de la publicidad se presenta una oportunidad para problematizar y cuestionar los aspectos fundamentales del propio universo de trabajo. Su principal conclusión es la defensa de un cambio de paradigma en la investigación publicitaria, identificando una multiplicidad de oportunidades para nuevas líneas de investigación de este nuevo paradigma (Gangadharbatla, 2021).

Entre los trabajos que hicieron uso de Taylor, vale la pena mencionar primeramente un estudio realizado por Deng, Ekachai y Pokrywczynski (2020), quienes utilizaron el abordaje transformacional e informacional de la Rueda de seis segmentos –en conjunto con la teoría de la Transportación Narrativa– para entender el uso de las diferentes estrategias de mensajes en la publicidad de COVID-19 a escala global. Los autores utilizaron la biblioteca de anuncios de *Ads of the World*<sup>3</sup> y analizaron todo lo emitido entre marzo y setiembre de 2020 cuya temática haya sido la pandemia, sumando un total de 354 piezas audiovisuales de análisis. Siguiendo el modelo de Taylor, los autores sugieren que la mayoría de las piezas utilizan una *estrategia transformacional*, con foco en el segmento “social”, haciendo énfasis en limitar la propagación del virus en la comunidad. Muchas de las piezas también utilizan recursos de *storytelling* para transportar y persuadir a los espectadores. En palabras de los autores, “quizás el hallazgo más interesante es que el uso de la estrategia de mensajes narrativos estaba relacionado con el *storytelling*, la duración del anuncio, la música y el humor, independientemente del uso de estrategias informativas”<sup>4</sup> (2020, p. 1).

En lo que respecta a otros estudios que utilizan la Rueda de seis segmentos como marco de referencia, Guy Golan y Lior Zaidner (2008) publicaron una investigación en el *Journal of*

---

<sup>3</sup> Véase: <https://www.adsoftheworld.com/>

<sup>4</sup> Versión original: “perhaps the most interesting finding is that the use of narrative message strategy was related to storytelling, ad length, music, and humor, but independent from the use of informational strategies”. Traducción: autor.

*Computer-Mediated Communication* en la cual estudian las estrategias creativas (de mensajes) utilizadas en la publicidad viral, con el fin de entender qué estrategias se utilizan más en la publicidad y cuáles se vuelven virales en Internet. El estudio proporciona una de las primeras investigaciones empíricas de la publicidad viral. Los autores utilizaron la Rueda de seis segmentos como marco, analizaron 360 publicidades virales y concluyeron que los anunciantes se basan, predominantemente, en estrategias de mensajes que contienen apelaciones individuales, orientadas al segmento del *ego* –uno de los segmentos de la Rueda de Taylor relacionados a las necesidades emocionales de los consumidores y a la que se vuelve más adelante–, y que tratan temas como el humor y la sexualidad.

Por su parte, un estudio publicado por Taejun (David) Lee, Ronald E. Taylor y Wonjun Chung (2011) en el *Journal of Applied Communication Research*, aplicó la Rueda de seis segmentos a la publicidad emitida durante la crisis económica en Estados Unidos. Entre 2005 y 2009, las organizaciones de servicios financieros de dicho país modificaron sus mensajes publicitarios, respondiendo a las condiciones económicas cambiantes que generó la recesión sostenida. El estudio se basa en un análisis de publicidad gráfica emitida por empresas de tarjetas de crédito: bancos, empresas de inversión y aseguradoras. Una de las principales conclusiones sostiene que los anunciantes de servicios financieros se alejaron de los enfoques transformacionales, prefiriendo los más informativos. Según los autores, los proveedores de tarjetas de crédito fueron los últimos anunciantes en cambiar sus estrategias.

Finalmente, Heather Shoenbergera, Eunjin (Anna) Kimb y Yuan Suna (2021), en el artículo titulado *Advertising during COVID-19: Exploring Perceived Brand Message Authenticity and Potential Psychological Reactance*, realizan un análisis en el cual buscan examinar bajo qué circunstancias la publicidad que defiende los comportamientos socialmente deseables al momento de la pandemia de COVID-19 –por ejemplo, el uso de tapabocas– pueden ser exitosos, lo cual resulta interesante para pensar en esta investigación. Al realizar el estudio, los autores examinaron la eficacia de los intentos persuasivos de las marcas a través de la publicidad activista, centrándose principalmente en mensajes utilizados en anuncios que podrían provocar una reacción psicológica. Los autores proponen su estudio tomando una pieza de Uber (“*No mask, no ride*”)<sup>5</sup> y la contrastan con una pieza de Heineken (“*Socialize*

---

<sup>5</sup> “Sin mascarilla no hay viaje”. Traducción: autor.

*responsibly to keep bars open*”)<sup>6</sup> con el fin de identificar las características de ambas piezas, una realizada en un tono amenazante y otra de índole más bien informativa. De esta manera concluyen que los mensajes de corte amenazante pueden tener un resultado contraproducente ya que el receptor tiende a generar resistencia hacia los mismos. Por el otro lado, aquellos mensajes con características menos imperativas y más de consejo tienden a generar una respuesta positiva.

La breve mención de estas referencias, sin pretensión de agotar lo mucho que se ha escrito sobre crisis ni mostrar un estado de la cuestión amplio sobre el uso de Taylor, resulta útil, no obstante, para dejar señalados algunos de los trabajos leídos que sirvieron como disparador para el diseño y desarrollo de este PF.

## **1.2. Diseño de la investigación**

Como ya se mencionó, este PF utiliza el modelo de Rueda de seis segmentos de estrategia de mensajes introducido por Ronald Taylor en el *Journal of Advertising Research* en 1999, con el propósito de describir, analizar e identificar qué estrategias de mensajes utilizan CASMU, Conaprole y Macromercado en las piezas publicitarias puestas en circulación antes e inmediatamente después, de la llegada de la pandemia del COVID-19. En ese marco, también se hace uso de algunas herramientas provenientes del campo de la semiótica, específicamente la conceptualización propuesta por Verón a la hora de referirse a los discursos sociales –lo cual es de importancia para anclar el análisis de piezas o discursos publicitarios como los seleccionados– y algunos instrumentos y postulados tomados de la obra de Barthes, cuyas ideas de denotación y connotación, al igual que sus estudios específicos sobre la retórica publicitaria, resultan de mucha utilidad para identificar los mecanismos de producción de sentido y complementar la propuesta metodológica de Taylor que se presenta con más detalle en el capítulo 2.

### **1.2.1. Objeto de estudio y criterios de selección**

Como se adelantó, el objeto de estudio propuesto para este PF se conforma por piezas publicitarias audiovisuales de marcas uruguayas que fueron emitidas antes y durante la pandemia del COVID-19. Asimismo, se tuvo en cuenta que las piezas puestas en circulación hayan sido parte de la *comunicación institucional* diseñada por los anunciantes seleccionados para este estudio (CASMU, Conaprole y Macromercado). Tomando la *comunicación*

---

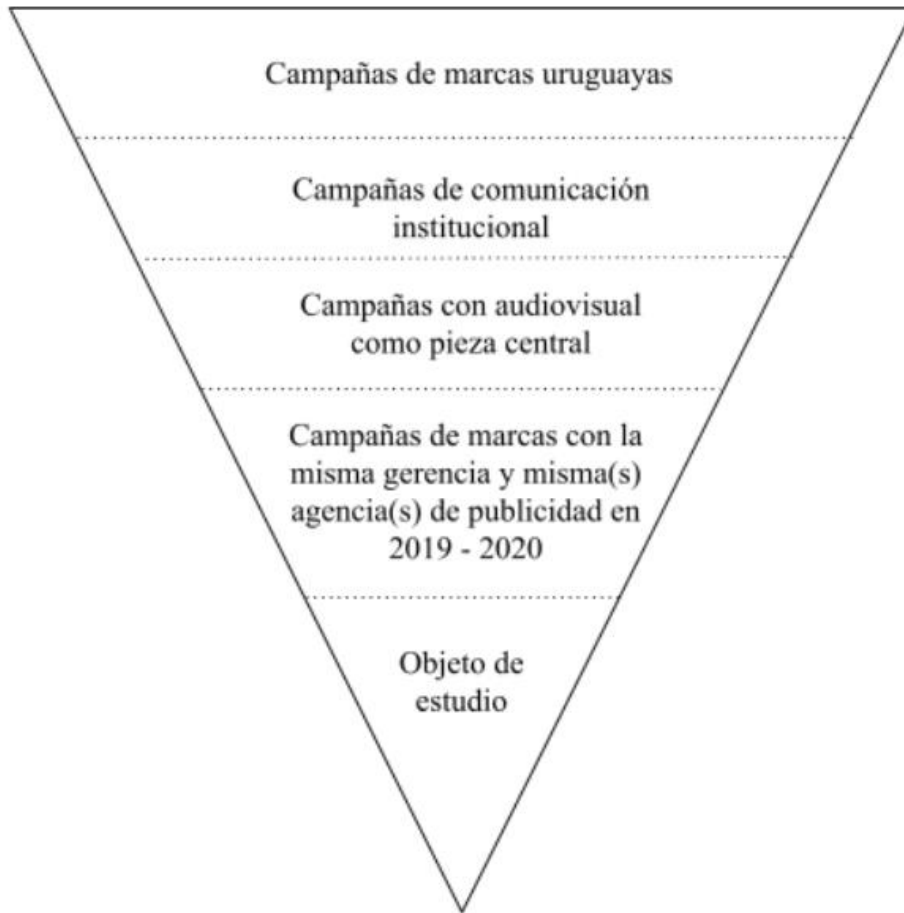
<sup>6</sup> “Socializa de manera responsable para mantener los bares abiertos”. Traducción: autor.

*institucional* como criterio ordenador (Capriotti, 2004), se considera que las piezas seleccionadas no incitan explícitamente a los espectadores a preferir y/o comprar los productos o servicios que la marca ofrece –algo más propio de lo que sería la *comunicación comercial*–, sino que realizan una puesta en circulación de publicidades que busca alinearse con los valores de la marca y construir la identidad de la organización. En ese marco, vale repetir que la selección de las piezas tuvo en cuenta la delimitación temporal impuesta por la pandemia, considerando a una pieza de cada anunciante emitida antes y una inmediatamente después del 13 de marzo de 2020, fecha de referencia para indicar la llegada del virus a Uruguay –aclarando además que para el período señalado como “durante la pandemia” se toma la primera pieza audiovisual institucional emitida luego de la fecha indicada–.

Asimismo, se puntualiza que –con el fin de descartar factores externos que expliquen los cambios en la estrategia de comunicación– se seleccionaron piezas de anunciantes que mantuvieron la misma gerencia y agencia –o agencias– de publicidad en los últimos dos años (2019 y 2020). El objetivo de este criterio es descartar otras variables que puedan influir en los cambios estratégicos de los mensajes publicitarios emitidos.

La siguiente infografía resume los criterios de selección considerados dentro del proceso de decisión para la elaboración del objeto de estudio y el recorte de casos, centrado finalmente en las publicidades de CASMU, Conaprole y Macromercado.

### Infografía 1: Criterios de selección



**Fuente:** elaboración propia.

A continuación, se presentan las piezas que comprenden el objeto de estudio, con sus respectivas agencias y anunciantes.

**Tabla 1: Configuración del objeto de estudio**

<b>Anunciante</b>	<b>Nombre de la pieza</b>	<b>Medio</b>	<b>Mes y año</b>	<b>Agencia</b>
CASMU	Estamos para cuidarte	TV	01/2020	Ogilvy
CASMU	CASMU, mejor atención médica y humana	TV	05/2020	Ogilvy
Conaprole	Hay helado	TV	11/2019	Corporación
Conaprole	Somos actitud Conaprole	TV	04/2020	KEY <sup>7</sup>
Macromercado	Negociar	TV	08/2019	Cámara TBWA
Macromercado	El equipo Macro	TV	05/2020	Cámara TBWA

**Fuente:** elaboración propia.

### **1.2.2. Problema de investigación**

La principal inquietud que llevó a realizar este PF se desprende de una observación de las investigadoras: tras la llegada de la pandemia, todas las publicidades, sin importar el rubro, optaron por utilizar los mismos o parecidos motivos de discurso, un discurso caracterizado por la apelación emotiva y de corte motivacional. Esto disparó el propósito de analizar casos concretos y observar, a partir de las piezas seleccionadas, la manera en que distintas marcas uruguayas adecuaron o no su discurso publicitario y la estrategia comunicacional en función de la crisis generalizada que provocó la llegada del COVID-19.

Basándose en una teoría utilizada en el campo de los estudios organizacionales y de gerencia, que recientemente se comenzó a utilizar para la investigación en marketing, la

---

<sup>7</sup> Conaprole trabaja en simultáneo con dos agencias de publicidad.

perspectiva de la lógica institucional se define como “el patrón histórico socialmente construido de prácticas materiales, suposiciones, valores, creencias y reglas mediante las cuales los individuos producen y reproducen su subsistencia material, organizan el tiempo y el espacio y dan significado a su realidad social”<sup>8</sup> (Thornton & Ocasio, 1999, p. 804), lo cual significa un grupo de reglas tácitas y explícitas que rigen el pensamiento y las acciones de los actores sociales en un área concreta de la vida social. Es decir, una lógica institucional es una estructura normativa a la que refieren los actores, implícita o explícitamente, para guiar sus acciones e interacciones (Hirsch & Lounsbury, 1997; Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012, en Mangio, Pedeliento & Andreini, 2021). No obstante, y a pesar de su estructura normativa, la lógica puede ser modificada por fuerzas internas (los actores), o por fuerzas externas (eventos exógenos), que generan una disrupción y modifican hasta las convicciones dadas por sentadas.

La pandemia originada por el virus del COVID-19 entra dentro de la segunda categoría, como un factor externo y un evento que alteró rápidamente la lógica dominante. De allí que, entendiendo al fenómeno de la pandemia como factor externo modificador de lógicas institucionales y generador de crisis, es que resulta pertinente analizar de qué manera la nueva situación reordenó o hizo que las publicidades se adecuasen al nuevo contexto.

En ese sentido, se plantearon una serie de preguntas rectoras que guiaron las tareas de investigación realizada: ¿Cómo afectó la pandemia a la comunicación de los anunciantes seleccionados? ¿Cuáles fueron los cambios en el discurso publicitario? ¿Cómo se ubican estas piezas publicitarias dentro de la Rueda de Taylor? ¿Cómo se ubican las piezas de la etapa previa en dicha Rueda en comparación con las emitidas durante la pandemia? ¿Qué tipo de recursos narrativos se utilizaron en cada una de las etapas y qué estrategia se desprende de dicha apuesta publicitaria?

### **1.3. Marco metodológico**

Como se adelantó, el PF presenta el análisis de las piezas publicitarias audiovisuales emitidas por CASMU, Conaprole y Macromercado anteriores a la pandemia y otro conjunto de piezas producidas inmediatamente después de la llegada del virus a Uruguay. Las piezas seleccionadas pertenecen a estos tres anunciantes uruguayos, cuyas gerencias y agencias de publicidad no tuvieron cambios entre 2019 y las piezas emitidas en 2020. Siguiendo los

---

<sup>8</sup> Versión original: “The socially constructed, historical pattern of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality”. Traducción: autor.

criterios delimitados por Paul Capriotti (2004), su comunicación debe ser institucional, al tiempo que las piezas deben estar centradas en la producción de publicidades audiovisuales, que es el tipo de publicidades seleccionadas para el análisis. De esa manera se busca establecer criterios de homogeneidad, indispensables para la selección y el análisis, siendo la pandemia la única variable, si se quiere, que lleva a pensar la posible adecuación –en el corto plazo y producto de la crisis sanitaria– llevada adelante por cada una de las marcas.

La selección de las piezas es de carácter muestral y tiene la funcionalidad de permitir observar esos posibles cambios en la estrategia publicitaria de las marcas, lo cual forma parte de la comunicación institucional en un momento marcado por condiciones de producción específicas y extraordinarias. A continuación, se puntualizan los criterios de selección seguidos:

- Piezas de anunciantes uruguayos.
- Piezas de comunicación institucional.
- Piezas de anunciantes cuya agencia de publicidad y gerencia se haya mantenido estable entre 2019 y 2020.
- Piezas cuya pieza central sea en formato audiovisual.
- Piezas emitidas en dos períodos: entre 2019 y 13 de marzo del 2020, y la primera pieza institucional emitida a partir del 13 de marzo del 2020 .

De manera complementaria, con el objetivo de entender la dinámica de trabajo de las áreas de comunicación de los anunciantes y las propuestas de las agencias de publicidad involucradas, se realizan entrevistas en profundidad con los responsables del área de marketing y publicidad de las marcas, así como con los encargados –por parte de las agencias– de diseñar las campañas y proponer posibles cambios o adecuaciones ante la emergencia de la pandemia. Debajo se puntualizan las entrevistas realizadas, las cuales se incorporan en el Anexo de este PF:

- a. Entrevista con Gabriel Lista, Director general creativo en Cámara\TBWA.
- b. Entrevista con Marcelo Bonomi, ex Director general de cuentas en Corporación.
- c. Entrevista con Bruno Petcho, Director en Punto Ogilvy & Mather.
- d. Entrevista con Osvaldo Barrios, gerente comercial y de Marketing de CASMU.
- e. Entrevista con Rocío Vilaró, ex gerente de Marketing en Conaprole.
- f. Entrevista con Carlos Sastre, responsable de Marketing de Macromercado Mayorista S.A.

En ese marco de acciones que sirven para la reconstrucción del funcionamiento de las piezas y aportan datos que ayudan a comprender las incertidumbres generadas por la pandemia,

se decidió avanzar –como se adelantó– con un abordaje centrado en la Rueda de seis segmentos al que se hará referencia, con más detalle, en el capítulo 2. Vale adelantar que dicho modelo de análisis propuesto por Taylor se compone de seis segmentos (ego, social, sensorial, rutina, necesidad aguda y racional) que sirven para caracterizar y definir las visiones estratégicas de los mensajes publicitarios analizados.

En ese marco se definen, además, las categorías a partir de las cuales se establece el abordaje de las piezas. Dicha elección se vale de un trabajo de Golan y Zaidner (2008) y permite el siguiente ordenamiento analítico:

- Categoría 1 - *Función del anuncio*: ¿Cuál es el propósito principal de esta pieza? ¿Es de *branding*, posee un *call to action* claro o brinda información acerca de un producto o servicio? Si la pieza utiliza un *call to action* explícito, es una solicitud de respuesta por parte de la audiencia para dar cuenta de una acción en específico (“Compra ahora”, “Contactanos”, entre otras posibilidades). Mientras que brindar información supone, esencialmente, educar o informar al espectador sobre aspectos de la marca y/o los productos o servicios que la misma ofrece.
- Categoría 2 - *Appeal del anuncio*: se detalla qué *appeal* (o *appeals*) utiliza el anuncio. Para esta categoría se utilizan los *appeals* planteados por Pollay (2021) en su trabajo “*Measuring the Cultural Values Manifest in Advertising*”, publicado en el *Journal of Current Issues and Research in Advertising*. El autor plantea una metodología para medir los valores manifiestos en la publicidad mediante la definición y descripción de una serie de valores que son utilizados como *appeals* para el análisis<sup>9</sup>.
- Categoría 3 - *Estrategia creativa* (macro): si se trata de un anuncio que se basa en la postura de ritual o bien la de transmisión, o ambas.
- Categoría 4 - *Estrategia creativa* (micro): las estrategias publicitarias detalladas en la Rueda de seis segmentos de Taylor. En esta categoría se mide si el anuncio utiliza o no utiliza las estrategias planteadas por el autor.

Con esa expectativa, de manera complementaria, también cabe destacar ahora el uso de algunas conceptualizaciones y herramientas provenientes de la semiótica que resultaron de utilidad para reflexionar sobre los mecanismos de producción de sentido expuestos en el conjunto de piezas seleccionadas.

---

<sup>9</sup> El listado de *appeals* con sus descripciones y ejemplos propuesta por el autor se encuentra en el Anexo 7.1, p. 99.

#### **1.4. Herramientas para el análisis**

Desde el punto de vista semiótico, la tarea de la publicidad es “crear un mundo con un lugar privilegiado para un producto” (Marafioti, 1995, p. 69) y, de esa manera, promover un tipo de discurso que suscite el deseo y resalte las características, cualidades y atributos de los productos y servicios buscados por los consumidores. Ahora bien, según el autor, la propia naturaleza del discurso publicitario y el afán de consumo y la posesión de aquello que se promueve en las publicidades no permite alcanzar la satisfacción completa; solo da tiempo a la demanda para reorganizarse y reaparecer (Marafioti, 1995). Según el autor, este anhelo insatisfecho muchas veces tiene que ver con el hecho de que la publicidad tiene un rol que contribuye a alimentar la ilusión de que es posible saciar la satisfacción del consumo plenamente, cuestión que se despliega a través de narraciones y relatos que ligan de manera particular el manejo de objetos y signos.

Entonces, si se acepta que los objetos son signos y que la publicidad representa un medio de cohesión social, se puede suponer que, para que un mensaje publicitario logre vender aquello que representa a través de discursos significativos, es necesario valerse del entorno y las características de los públicos y el momento en que se proyecta la publicidad para ser interpretado de forma eficaz. De allí la operatividad de pensar a las piezas publicitarias como discursos sociales (Verón, 1993), en tanto suponen un modo particular de contacto con los públicos que está convencionalizado y están pensados, estratégicamente, para ser operativos en contextos de producción específicos.

Verón explica que su teoría de los discursos sociales se basa en una doble hipótesis, por un lado, toda producción de sentido es necesariamente social, lo que significa que no se puede describir o explicar un proceso signifiante sin tener en cuenta sus condiciones sociales de producción; y, por el lado, todo fenómeno social es, según el autor, un proceso de producción de sentido. De allí que para el autor el sentido siempre se construye desde lo social:

Si el sentido está entrelazado de manera inextricable con los comportamientos sociales, si no hay organización material de la sociedad, ni instituciones, ni relaciones sociales sin producción de sentido, es porque esta última es el verdadero fundamento de lo que corrientemente se llama las “representaciones sociales”. Que las formas de estructuración del modo de producción y de las relaciones de producción, que los modos de organización institucional, que la naturaleza y el juego de los conflictos, que todo ello esté determinado por otros factores fuera de las “representaciones”, cuyos soportes son los actores sociales, nadie lo podría discutir. Pero tampoco es menos cierto que la teoría de la producción de sentido es uno de los capítulos fundamentales de una teoría sociológica, porque es en la semiosis donde se

construye la realidad de lo social. El mínimo acto-en-sociedad de un individuo supone la puesta en práctica de un encuadre cognitivo socializado, así como una estructuración socializada de las pulsiones. El análisis de los discursos sociales abre camino, de esa manera, al estudio de la construcción social de lo real (1993, p. 126).

Entendiendo que toda producción de sentido se manifiesta en materialidades significantes, es esta materialidad la que define el punto de partida para todo estudio empírico de la producción de sentido. Es decir, debe darse cuenta de las “configuraciones de sentido identificadas sobre un soporte material” (Verón, 1993, pp. 126-127). Asimismo, plantea que es necesario tener en cuenta las condiciones de producción de los discursos, es decir, las determinaciones que dan cuenta de las restricciones de generación de un discurso. Aspecto de vital importancia para un PF que está centrado, como éste, en el análisis en producción de las publicidades que CASMU, Conaprole y Macromercado produjeron con antelación y luego de que se desató la pandemia en Uruguay.

¿Cuáles son las reglas de producción de esos discursos publicitarios situados? ¿Qué recursos se utilizan? Ya se ha dicho que la apuesta del PF es articular lo que se puede decir de la apuesta discursiva con la Rueda de seis segmentos de Taylor, y de esa manera buscar marcas que permitan reflexionar sobre posibles adecuaciones estratégicas. De allí que el análisis tenga en cuenta, en el encuadre del armado metodológico general que aquí se propone, los lenguajes involucrados (lingüístico, audiovisual, sonoro) en esas piezas discursivas y la narración audiovisual de las piezas seleccionadas. Cuestión que torna operativa la propuesta de Roland Barthes (1993) sobre denotación y connotación, ya que piezas como las analizadas exponen lo evidente y literal y, al mismo tiempo, por efecto de lo que la publicidad narra y el modo de narrarlo, dejan ver algo del orden del sentido que va más allá, que se connota, aunque en ello no haya un sentido único, sino que depende de quien realice la lectura del material desplegado.

En uno de los artículos más destacados de Barthes, titulado “Retórica de la imagen”, el semiólogo y escritor francés analiza el armado de una publicidad que, aunque sea gráfica, ofrece pistas y fundamentos para pensar el corpus trabajado en este PF. Teniendo en cuenta los propósitos del discurso publicitario antes mencionados y el armado estratégico que supone la producción de piezas de circulación masiva a través de las cuales las marcas publicitan un producto o servicio, además de construir un perfil institucional, Barthes establece una distinción entre el mensaje lingüístico (el cual pretende, por lo general, anclar el sentido del mensaje y orientar la interpretación de la pieza), la imagen denotada (lo que la imagen muestra, despojada de connotación) y la imagen connotada (aquello que no aparece de manera directa,

sino que es una suerte de exceso de sentido que se lee o promueve a partir del modo en que se configura la piezas y los elementos y recursos utilizados: metáfora, sinécdoque, metonimia, hipérbole, entre tantas otras formas de comunicar o producir sentido).

Sobre esa base, en un texto dedicado a la imagen fotográfica, Barthes también refuerza la idea y el papel de algunos elementos claves para pensar el sentido de las piezas analizadas: la construcción narrativa y la sintaxis de las piezas, el uso de objetos significantes, la articulación entre lo lingüístico, lo denotado y lo connotado (funciones de anclaje y relevo de los eslóganes o veces que intervienen en las piezas). Aspecto, estos, que son de utilidad para expandir la interpretación de piezas audiovisuales como las analizadas.

La función de anclaje, por su parte, cumple una función de guía para la interpretación de una imagen. En palabras del autor, “el texto explicativo me ayuda a dar con el nivel adecuado de percepción, me permite acomodar, no sólo la vista, sino también la intelección” (Barthes, 1986, p. 36). El mensaje lingüístico cuya función es de anclaje impide la desviación del sentido connotado.

Por otra parte, en los casos en los que el mensaje lingüístico cumple una función de relevo, según describe Barthes,

la palabra (...) y la imagen están en relación complementaria; de manera que las palabras son fragmentos de un sintagma más general, con la misma categoría que las imágenes, y la unidad del mensaje tiene lugar a un nivel superior: el de la historia, la anécdota, la diégesis (1986, p. 37).

La función de anclaje es más común en publicidad que la función de relevo, según afirma el autor.

Para dar por finalizado este apartado de carácter teórico y descriptivo, se toma lo planteado por Barthes en “La cocina del sentido” un capítulo breve de su título *La Aventura Semiológica*. El autor plantea la idea de que todo lo que rodea a los seres humanos son signos, un auto, un whisky, una prenda, entre otros. “Descifrar los signos del mundo quiere decir siempre luchar contra cierta inocencia de los objetos” (1993, p. 224) afirma Barthes, destacando que la labor del semiólogo, como del lingüista, es entrar en la cocina del sentido.

Siguiendo su razonamiento, el lector no debe naturalizar la existencia de estos signos, sino comprender su confección, y como se mencionó anteriormente, Barthes sostiene que cualquier mensaje contiene un segundo sentido, el sentido connotado, que en general es de carácter ideológico.

A la hora de decodificar y analizar las piezas comprendidas dentro del objeto de estudio, se entra en la cocina del sentido de la que habla el autor.

### **1.5. Comunicación de crisis y discurso publicitario**

Antes de ingresar en el capítulo 2 y detenerse, específicamente, en las características y alcances de la Rueda de seis segmentos de Taylor, es oportuno realizar una presentación general de autores que han reflexionado acerca de la relevancia de investigar y gestionar la comunicación de las organizaciones en tiempos de crisis y establecer parámetros generales a partir de los cuales ubicamos a la comunicación o el discurso publicitario.

Entre los investigadores dedicados a pensar las situaciones de excepcionalidad atravesadas por las organizaciones, Losada Díaz (2004) describe a las crisis como situaciones inesperadas, urgentes y potencialmente dañinas para la supervivencia de una organización. Al tiempo que afirma que las crisis suelen ser previsibles, basándose en los conceptos de *peligro* y *urgencia*, aunque el impacto del COVID-19 expresa un caso singular no existente en la historia reciente.

Por otro lado, en *La Ciencia del Caos*, Kotler y Caslione (2009) definen al concepto de *turbulencia* como “aquellos cambios rápidos e impredecibles que se producen en el entorno externo o interno de una organización que afectan a su rendimiento” (p. 18), lo cual les sirve a los autores para explicar de qué manera los cambios, que pueden ser internos o externos, afectan la toma de decisiones, el rendimiento de una organización y las formas de comunicarse.

En este último sentido, Capriotti (2009) plantea que las organizaciones disponen de tres grandes canales de comunicación para comunicarse y relacionarse con públicos diferentes: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización. Esto es lo que el autor denomina los tres niveles de la comunicación corporativa. Al comunicarse por medio de estos tres canales, los públicos reciben dos tipos de información sobre las organizaciones: *información directamente experimentada* e *información socialmente mediada*.

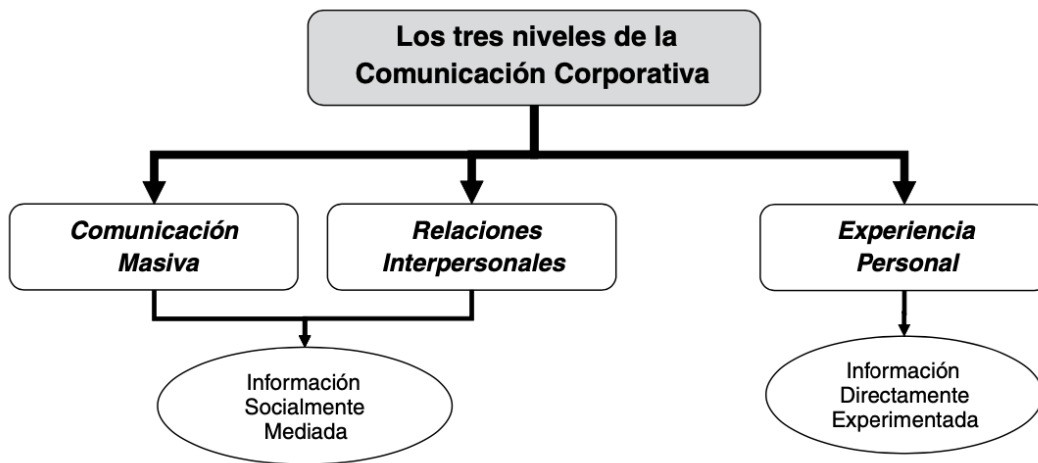
Para el autor, la información directamente experimentada es la que se obtiene mediante la experiencia personal de los individuos de las organizaciones. En palabras de Capriotti (2009):

Los miembros de los públicos pueden entrar, en un determinado momento, en contacto directo y personal con las organizaciones. De esta manera, los individuos obtienen información de la organización directamente, sin la intermediación de los medios de comunicación masivos o de los grupos de referencia, con lo cual el individuo experimenta por sí mismo las posibles desviaciones entre el “hacer” y el “decir” de las organizaciones (p. 45).

Por otro lado, la información *socialmente mediada* es la información que llega a las personas habiendo sido “filtrada” por otras fuentes de información. Estas fuentes no necesariamente se limitan a transmitir la información, sino que también actúan como filtros de la misma, seleccionando, interpretando y acondicionando la información que reciben desde la propia organización o desde otras fuentes, haciendo que los públicos reciban una información manipulada.

La siguiente infografía detalla precisamente los tres niveles de comunicación que pueden detectarse en una organización y los tipos de información que se transmiten en cada nivel referido:

**Infografía 2: Los tres niveles de la Comunicación Corporativa propuestos por Paul Capriotti**



**Fuente:** Capriotti, 2009, p. 46.

En lo que respecta a este PF, el nivel relevante y en el cual se analizan los discursos publicitarios producidos por las organizaciones es el de la comunicación masiva, dado que “a través de este nivel, los miembros del público reciben información relativa a las organizaciones y también todas las informaciones del entorno general y específico que puedan ejercer influencia en los públicos de la organización” (Capriotti, 2009, p. 46). Asimismo, la información que los públicos pueden recibir de los medios de comunicación se divide en dos categorías.

En primer lugar, las noticias o las informaciones que los públicos consideran como propias del medio. En este punto, el autor resalta a las organizaciones como productoras y proveedoras de información en formato de noticia para ser emitidas por los medios de comunicación (2009). Mientras que, en segundo lugar, se encuentran los mensajes comerciales tanto de la organización anunciante como de sus competidores. Estos mensajes son controlables

por los anunciantes y en la elaboración de los mismos no interviene el medio, por lo que los públicos lo reconocen como información de las organizaciones.

Es precisamente la segunda de estas dos categorías de mensajes la que concierne a este PF, debido a que se trata de piezas publicitarias emitidas por las propias organizaciones antes y durante una crisis que alteró las condiciones de producción de la comunicación institucional, aspecto que será revisado teniendo en cuenta el modelo de Taylor presentado en el capítulo siguiente.

En lo que respecta a la definición de crisis en el ámbito empresarial Piñuel (1997) plantea que dicha noción

responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos (p. 167).

En esta definición, el autor destaca que ante una crisis las organizaciones deben actuar, sobre todo, para salvaguardar o para recuperar la imagen, y, por ende, la reputación de la empresa u organización teniendo en cuenta los públicos que le resultan relevantes.

En este mismo sentido, Del Pulgar (1999) afirma que “crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía –producida por sorpresa– que puede afectar al público (interno y externo), al producto, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros” (p. 112). El autor remarca así los actores y los elementos que se pueden ver afectados por una situación de crisis, lo cual es trascendente y un factor clave a tener en cuenta a la hora de comunicar durante un proceso de esta naturaleza.

El contraste de las definiciones propuestas por Piñuel y Del Pulgar resulta interesante debido a que ambos autores consideran que las crisis implican, implícita o explícitamente, una reacción por parte de las organizaciones para salvaguardar el estado en el que se encontraban previo a la situación excepcional desatada, como puede ser el caso de una pandemia.

#### **1.5.1.1. Marca, identidad de marca y valores**

Para Kotler y Armstrong, “Una marca representa todo lo que un producto o servicio significa para los consumidores” (2012, p. 243). Las marcas son un activo fundamental para una empresa y deben ser desarrolladas y administradas mediante el uso de estrategias, la asignación de valores y la construcción de identidad y posicionamiento, entre otros.

Las marcas son muy importantes porque existe una relación de cercanía entre el consumidor y una marca. Las marcas no solo le brindan beneficios funcionales al consumidor, sino que además poseen un significado simbólico que le permite a los consumidores proyectar en ellas imágenes de sí mismos.

Tomando lo que plantea David Aaker en su publicación *Construir marcas poderosas* (1996) para definir la identidad de marca:

La identidad de marca es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de una marca que suman (o restan) al valor proporcionado por un producto o servicio a una empresa y/o a los clientes de esa empresa. Las principales categorías de activos son: 1. Conocimiento de la marca. 2. Lealtad a la marca. 3. Calidad percibida. 4. Asociaciones de marca<sup>10</sup> (pp. 24-25).

Entonces, el autor plantea que, como la identidad de marca es una serie de activos, la gestión y la creación de la misma necesariamente implica crear y mejorar estos activos. Adicionalmente, cada activo crea valor de una multiplicidad de maneras diferentes. Para gestionar correctamente la identidad de marca, es menester ser conscientes de la manera en la que cada activo aporta este valor. La identidad de marca, además, no solo crea valor para los consumidores, sino también para la compañía en sí misma. Por último, para crear una identidad de marca adecuada, todos estos activos que crean la identidad necesariamente deben estar vinculados al nombre y símbolo de la marca.

El autor plantea que dentro de cada una de las cuatro categorías de la identidad de marca, hay, a su vez, elementos puntuales que según a qué categoría pertenecen, suministran valor a los clientes o a la compañía en sí misma. El valor de marca es lo que hace a una marca identificable y memorable. Según el autor, la estructura de la identidad de marca se forma por dos partes: por un lado, el núcleo identitario que él llama *core identity* y la identidad extendida, llamada *extended identity*. La esencia de la marca está en el núcleo, son las asociaciones que hacen que la marca sea valiosa y única y tienen que tener cierta constancia a lo largo del tiempo. Es esta *core identity* la que permite conocer el propósito, la razón de ser de la marca, pero no brinda suficiente sustento para la construcción de la marca en sí misma. Ahí es donde entra en juego la *extended identity*, que, según Aaker, complementa al núcleo a través de asociaciones perceptibles y cualidades (1996).

---

<sup>10</sup> Versión original: brand equity is a set of assets (and liabilities) linked to a brand's name and symbol that adds to (or subtracts from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm's customers. The major asset categories are: 1. Brand name awareness. 2. Brand loyalty. 3. Perceived quality. 4. Brand associations. Traducción: autor.

Adicionalmente, dentro de las categorías que plantea Aaker para construir la identidad y el valor de marca, una parte de los activos intangibles son los valores asociados a la marca que entran dentro de la *core identity* y son, esencialmente, las creencias que guían las acciones de la marca. Esto lo plantea dentro de su modelo de planificación de la identidad de marca<sup>1112</sup>, en el apartado que considera a la marca como persona. Dentro de este punto del modelo, el autor afirma que la perspectiva de la marca como una persona genera una identidad más rica e interesante que una identidad de marca basada en atributos del producto. Como una persona, una marca puede ser percibida como competente, confiable, divertida, etc.

La personalidad de la marca puede crear una marca más fuerte de muchas maneras, según dice Aaker (1996), puede ayudar a crear un beneficio autoexpresivo que se convierta en un vehículo con el cual cada consumidor puede mostrar su propia personalidad a través de la marca. De la misma manera que la personalidad de las personas afecta las relaciones que tienen entre sí, la personalidad de una marca, dice el autor, permite construir relaciones diferentes entre la misma y el consumidor. Adicionalmente, la personalidad de la marca puede ayudar a comunicar un atributo del producto, contribuyendo así a un beneficio funcional. Son muchos los beneficios de definir una personalidad y valores de la marca, tanto para la relación con el consumidor como para la orientación interna de los trabajadores de la empresa.

### **1.5.2. La comunicación publicitaria**

Para analizar las piezas publicitarias comprendidas en el objeto de estudio de esta investigación, una vez definida por Capriotti la comunicación corporativa y sus dimensiones más fundamentales para el desarrollo de este proyecto, es necesario ahondar en la definición de publicidad.

Arens, Weigold y Arens (2008) definen a la publicidad como un tipo de comunicación de carácter esencialmente estructurado “que emplea tanto verbales como no verbales, los cuales están compuestos para llenar formatos de espacio y tiempo específicos determinados por el patrocinador” (p. 7). Adicionalmente, los autores explican que la publicidad, en tanto se trate de una campaña que tiene fines lucrativos –sea por la colocación de la marca, sea por la visibilidad dado a los productos y servicios de venta–, es pagada por los anunciantes.

En tal sentido, para Kleppner (1993), “la función principal de la publicidad es comunicar los objetivos de la mercadotecnia a audiencias con objetivos seleccionados” (p. 25). En este sentido, el autor hace una distinción entre los objetivos de marketing y los objetivos de

---

<sup>11</sup> Ver anexo 7.2. “Modelo de Aaker para plantear la identidad de marca”, p. 103.

<sup>12</sup> Se realiza una salvedad en este punto y es que este modelo solo tiene valor descriptivo y explicativo en este PF, no se utilizará para el análisis de las piezas.

publicidad, y afirma que para que los esfuerzos publicitarios sean efectivos, los mismos deben ser orientados hacia objetivos específicos, cuantitativos y asequibles. Algunos ejemplos de objetivos publicitarios son: incrementar el conocimiento de la marca en cierto segmento social y en un lapso de tiempo determinado, incrementar la publicidad reforzada e incrementar las actitudes favorables hacia el producto y/o la marca –también en un tiempo determinado y en un incremento medido–.

Siguiendo lo postulado por el autor acerca de la principal función de la publicidad, resulta pertinente ahora describir qué se entiende por estrategia o lo estratégico, en tanto concepto que está ligado a los objetivos publicitarios de cada anunciante. Según Arens, Weiglold y Arens (2008), la publicidad siempre tiene un rol estratégico que cumplir:

El objetivo de la publicidad (o las comunicaciones) declara dónde desea estar el anunciante con respecto a la conciencia, actitud y preferencia del consumidor; la estrategia de publicidad (o creativa) dice cómo llegar ahí. La estrategia de publicidad combina los elementos de la mezcla creativa: audiencia seleccionada, concepto del producto, medios de comunicaciones y mensaje publicitario (p. 255).

Es de ese modo que una vez esbozados los objetivos publicitarios, el departamento creativo desarrolla lo que se conoce como *estrategia de mensaje*. Esta estrategia de mensaje es una descripción simple del enfoque creativo de una campaña publicitaria y tiene tres componentes: verbal, no verbal y técnico. Los tres elementos que conforman esta estrategia están necesariamente entrelazados, aunque el componente verbal suele ser el disparador y punto de partida para muchas campañas. Y, necesariamente, la estrategia de mensaje debe ajustarse a la estrategia general de publicidad.

En lo que respecta a este PF, el objeto de estudio se centra en piezas audiovisuales emitidas a través de los canales de televisión, lo cual es un aspecto que debe tenerse en cuenta, dado que lo estratégico del diseño y armado de las campañas reconoce la particularidad de los medios en los cuales habrá de difundirse. En tal sentido, Wells, Moriarty y Burnett (2007) plantean que:

La televisión se usa para la publicidad porque funciona como las películas: cuenta historias, compromete las emociones, crea fantasías y tiene un impacto visual muy grande. Puesto que es un medio de acción, también es buena para demostrar cómo funcionan las cosas; da vida a las imágenes de marca y les transfiere personalidad (p. 259).

El impacto del medio en el espectador es alto, dada la visualidad y el tipo de contacto que la televisión, valiéndose de distintos lenguajes, establece con la audiencia. En este tipo de formatos, según afirma el autor, la interacción de vista, sonido, color, movimiento y drama genera una respuesta emocional más fuerte que en otros medios, incluidas las plataformas y medios digitales. La televisión, y el formato audiovisual en general, son muy útiles, como plantean Wells, Moriarty y Burnett (2007), para transmitir demostraciones e ilustrar historias desde adentro, que conectan por efecto de la repetición y el contacto que movilizan.

#### **1.5.2.1. El objetivo de Branding**

Para tener éxito en las sociedades sobrecomunicadas, una compañía debe ocupar una posición en la mente de los clientes prospecto, pero ésta debe ser una posición que considere no sólo las fortalezas y debilidades de la compañía, sino también de los competidores (Ries y Trout, 1989, p. 29).

Escriben Jack Ries y Al Trout al respecto de la importancia de los esfuerzos de las marcas por estar presentes en la mente de los consumidores. Los autores afirman que, a partir de los años 80, la publicidad entró en una era donde lo central ya no es el producto ni la imagen, sino que es la estrategia.

Tomando lo mencionado por los autores antedichos, resulta pertinente mencionar también los postulados de Kevin Keller (2008) al respecto de la construcción de marcas. El autor presenta un modelo de Valor capital de la marca basado en el cliente, donde estudia el valor que tiene una marca desde el punto de vista del consumidor, ya sean individuos u organizaciones. Plantea que las marcas se enfrentan a dos preguntas clave: “¿qué significado tienen diferentes marcas para los consumidores? y, ¿cómo influye en su respuesta, ante la actividad de marketing, el conocimiento que tienen de la marca?” (p. 48). Keller continúa describiendo su modelo y afirma:

La premisa básica del modelo VCMBC es que el poder de una marca depende de lo que los clientes han aprendido, sentido y escuchado de ella como resultado de sus experiencias con el paso del tiempo. En otras palabras, el poder de una marca depende de lo que reside en la mente del consumidor (op. cit).

Entonces, el desafío está en construir una marca lo suficientemente fuerte para generar una reacción favorable en el cliente, ya sea ante el producto o la marca en sí. El autor continúa presentando otro modelo, esta vez de corte psicológico, el modelo de red de memoria asociativa, donde se considera la memoria como una red de nodos e interconexiones. Los

nodos, en este caso, presentan la información o los conceptos que se almacenan en la mente de las personas. Esta información puede ser de cualquier tipo: verbal, abstracta, visual, etc. Según este modelo, se considera al conocimiento de marca como un nodo en la memoria con una serie de aspiraciones que lo conectan. Ese conocimiento de la marca tiene dos componentes: conciencia de marca e imagen de marca.

La conciencia de marca es, entonces, la fortaleza del nodo de la marca y se puede medir como la capacidad del consumidor para identificarla en diferentes momentos. Esto, según Keller, es un paso necesario pero no suficiente para construir el valor de marca. Entran en juego otras cosas, como la imagen de marca. Este segundo concepto consiste en las percepciones que tienen los consumidores sobre la marca y que se reflejan en las asociaciones que los mismos tienen en su memoria. Estas asociaciones toman diferentes formas y pueden reflejar tanto las características de la marca como aspectos independientes de los productos (2008).

La conciencia de la marca es, entonces, el desempeño del reconocimiento y el recuerdo de la marca. El reconocimiento de marca es “la capacidad de los consumidores para confirmar su exposición previa a la marca cuando ésta se les da como pista” (Keller, 2008, p.54) y la recordación de marca es la capacidad de los consumidores para “recuperar la marca de la memoria cuando se dan como pistas la categoría de producto, las necesidades que la categoría cubre o la situación de uso o de compra” (op. cit.).

Los esfuerzos publicitarios destinados a generar esta recordación y reconocimiento e introducir la marca a la mente de los consumidores, –o reforzar su lugar en la misma–, componen el objetivo del branding.

Teniendo en cuenta lo esbozado hasta aquí, a continuación, en el capítulo 2, se describen tipologías que Ronald Taylor tomó como antecedentes a la hora de crear su modelo de Rueda de seis segmentos y que serán utilizados para analizar las piezas publicitarias seleccionadas dentro de este estudio.

## **2. LA RUEDA DE SEIS SEGMENTOS DE TAYLOR**

### **2.1. Antecedentes**

A continuación se presentan los antecedentes teóricos utilizados por Ronald Taylor para el desarrollo de su modelo de Rueda de seis segmentos para el abordaje de discursos. Estos antecedentes no solamente ayudan a comprender el modelo utilizado, sino que también resultan una herramienta clave a la hora de analizar las piezas y entender las estrategias.

#### **2.1.1. Modelos de comportamiento del consumidor según Kotler**

Para subdividir las mitades de la rueda, Taylor utiliza los modelos de comportamiento de compra, introducidos por Kotler en *Behavioral Models for Analyzing Buyers*, publicado en el *Journal of Marketing* en 1965. Cinco modelos de comportamiento basados en las ciencias sociales para entender los procesos psicológicos de los compradores. El autor notó que cada modelo representaba concepciones muy diferentes del comportamiento, y posteriormente, Taylor toma estos modelos y los asocia a segmentos dentro de su Rueda.

##### **2.1.1.1. El modelo Económico-Marshalliano**

El *modelo Económico-Marshalliano* se basa en que las decisiones de compra son el resultado de motivaciones racionales y económicas. Kotler sugería que este modelo se puede usar para describir el análisis económico que haría un comprador de un nuevo auto. Esencialmente, representa las deliberaciones acerca de qué comprar, que son racionales y conscientes. El consumidor elegiría el producto o la marca que le ofrezca la mayor utilidad o el mayor valor por el precio. En este modelo, el rol de la comunicación es el de brindar información detallada acerca del producto, el precio o el beneficio para ayudar al consumidor en sus cálculos económicos (1965).

##### **2.1.1.2. El modelo de aprendizaje pavloviano**

Este modelo es esencialmente un modelo de estímulo-respuesta. Se basa en los experimentos del psicólogo ruso, Pavlov y fue refinado al cabo de los años para incluir ciertos conceptos centrales: impulso, señal, respuesta y refuerzo. Kotler define al impulso como una necesidad o un motivo, la señal es un estímulo que determina cuándo y dónde responde un consumidor, una respuesta es la reacción de dicho consumidor a la configuración de las señales y plantea también un refuerzo, en los casos en que la respuesta reduce el impulso. En ese modelo, las comunicaciones publicitarias y de marketing son señales o estímulos. Kotler notó que en el modelo Pavloviano, la repetición es importante. Una exposición sola es una señal floja. Este modelo sugiere, además, que la comunicación debe despertar fuertes impulsos o motivaciones en los consumidores para ser efectiva (1965).

### **2.1.1.3. El modelo psicoanalítico de Freud**

Este modelo implica, esencialmente, que los consumidores no solo están motivados por consideraciones económicas y funcionales con respecto a sus decisiones de compra, sino también simbólicas. Este modelo sentó las bases de que los mensajes y las apelaciones que se refieren al mundo privado del consumidor, lleno de esperanzas, sueños y temores, podrían ser tan eficaces en estimular una compra como los mensajes dirigidos de forma más racional, partiendo de los postulados de Freud relacionados al psicoanálisis (1965).

### **2.1.1.4. El modelo psicológico-social de Veblen**

El *modelo psicológico-social* se basa en los postulados de Thorstein Veblen, quien veía al humano principalmente como un animal social. El autor afirmaba que muchos de los consumos económicos no son motivados por necesidades intrínsecas o satisfacción, sino por la búsqueda de prestigio. Hizo hincapié en ciertos factores simuladores que operan en la elección de bienes llamativos como ropa, autos o casas. Una contribución clave del modelo de Veblen es el hecho de que las actitudes y los comportamientos se ven influenciados por varios niveles de la sociedad: cultura, subcultura, clases sociales, grupos de referencia y grupos cara a cara (1965).

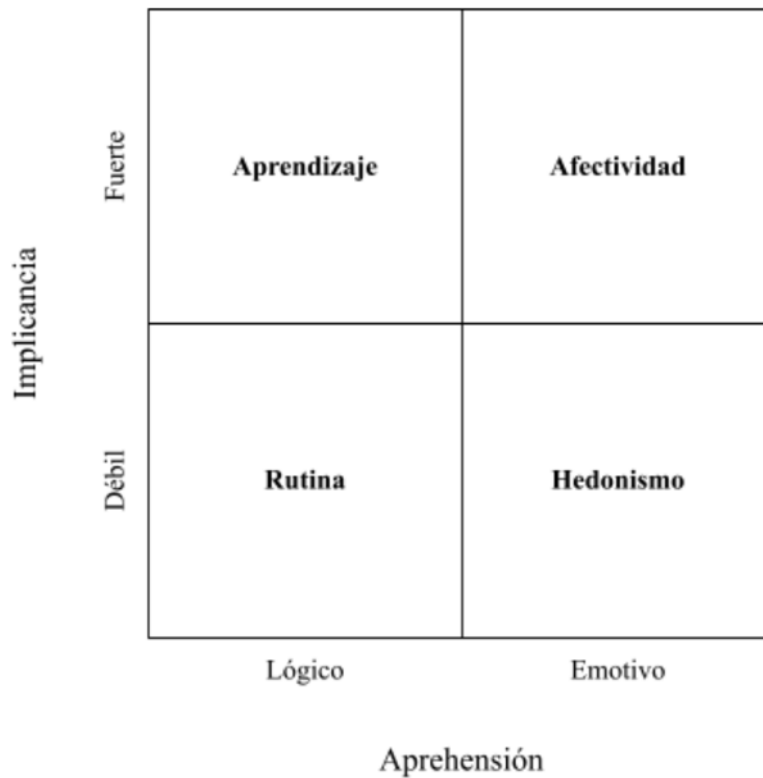
Kotler presenta también un quinto modelo, el Modelo de los Factores Organizacionales de Hobbes, que no resulta pertinente debido a que se trata de consumidores organizacionales, no de personas.

### **2.1.2. Matriz FCB**

La matriz de *Foot, Cone & Belding* fue introducida primero por Vaughn (1980, 1986) como una extensión y refinamiento de los modelos de comportamiento de compra de Kotler y el modelo de jerarquía de efectos, presentado originalmente por Lavidge y Steiner en 1961. La matriz FCB combina el involucramiento alto y bajo de compra con la dicotomía cerebral derecha-izquierda. En palabras de Vaughn, la matriz ayudó a colocar las teorías del consumidor de Kotler en una perspectiva útil y proporcionó nichos de productos y mercados para varios modelos de bajo involucramiento (1980).

Entonces, este modelo está constituido por cuatro cuadrantes, correspondientes a cuatro estrategias de planificación publicitaria: informativa (aprendizaje), afectiva, habitual (rutina) y de satisfacción (hedonismo).

**Figura 3: Matriz FCB**



**Fuente:** Vaughn, 1986, p. 30.

El primer cuadrante, de la *estrategia de aprendizaje*, es para productos o servicios de alto involucramiento donde prevalecen las decisiones basadas en el pensamiento y las consideraciones económicas. Este es el cuadrante que se corresponde con el modelo de Kotler Económico-Marshalliano.

El segundo cuadrante, el de la *estrategia afectiva*, se trata de compras de alto involucramiento, pero cuya decisión de compra pasa por razones psicológicas, relacionadas al ego y al subconsciente. Este es el cuadrante que involucra el modelo psicoanalítico de Freud.

El tercer cuadrante, la *estrategia de rutina*, es para productos de bajo involucramiento que requieren del pensamiento. Productos o servicios que se consumen como parte de una rutina aprendida, que ocurre tras un período exploratorio de compra. Este es el cuadrante que se corresponde con el modelo de aprendizaje Pavloviano de Kotler.

Por último, el cuarto cuadrante, relacionado a la *estrategia de hedonismo*, es el que abarca productos de bajo involucramiento del lado emocional, productos de gusto personal o, como sugiere Vaughn: los pequeños placeres de la vida, como cerveza, cigarrillos o caramelos (1980).

El autor notó que la matriz de FCB ayuda a organizar la información disponible, estimulando preguntas acerca de las opciones de publicidad de cada producto o servicio en

cuestión, además de traer a la conversación las cuestiones emocionales, no verbales o sensoriales como posibilidades estratégicas que previamente no eran consideradas (1980).

Como se observa, esta matriz no contempla el modelo psicológico-social de Veblen. En “New Insights about the FCB Grid”, publicado por Brian Ratchford en el *Journal of Advertising Research* en 1987, el autor afirma que no se ha podido desarrollar una escala en la que se midiese el componente social de la dimensión emocional de la matriz. El autor informó que más pruebas de las principales categorías de la dimensión emocional eran necesarias para poder determinar de qué forma el aspecto social influye y puede ser utilizado estratégicamente (1987).

### **2.1.3. Las tipologías de estrategias creativas en la Rueda de seis segmentos**

Para construir su modelo, Taylor se vale de una multiplicidad de herramientas publicitarias, como son las estrategias creativas. El autor toma postulados de Simon, quien plantea una serie de diez estrategias creativas en *The Management of Advertising* (1971): información, argumentos, motivación con apelaciones psicológicas, afirmaciones repetidas, comando, familiarización con la marca, asociación simbólica, imitación, obligación e inicio de hábitos.

Estas categorías fueron complementadas posteriormente por Frazer, quien generó una tipología de estrategias creativas basadas en el orden de aparición y desarrollo histórico, precisamente en el campo de los bienes de consumo. Publicó sus postulados en el *Journal of Advertising*, bajo el título de *Creative Strategy: A Management Perspective* en 1983.

Así, sus estrategias incluyen: estrategia genérica, estrategia preventiva, proposición única de venta, estrategia de imagen de marca, estrategia de posicionamiento y estrategia de resonancia. Las estrategias genéricas, preventivas, de USP y de posicionamiento caen dentro de la antedicha vista de transmisión de la publicidad, mientras que las estrategias afectivas y de resonancia pertenecen a la visión ritual (1983).

#### **2.1.3.1. Estrategia genérica**

Este tipo de estrategias publicitarias realiza afirmaciones acerca de una marca o producto que podrían haber sido dichas por cualquiera de las marcas de la categoría y que, a su vez, no destaca atributos diferenciales o se posiciona con superioridad. Este tipo de estrategias son adecuadas para marcas en situación de monopolio o productos que dominan el mercado de forma extrema. De esta forma, la agencia y la marca pueden esperar que la publicidad estimule un gran porcentaje de la demanda (Frazer, 1983).

### **2.1.3.2. Estrategia preventiva**

Frazer describe a las estrategias preventivas como estrategias eficientes cuando se utilizan para publicitar bienes o servicios esencialmente intercambiables e indiferenciados. Este tipo de estrategias resaltan atributos o beneficios comunes a la categoría. Lo comunican de cierta forma que fuerzan a los competidores a comunicar los mismos atributos de forma más débil, en una postura de “yo también” o directamente los obligan a buscar alternativas para comunicar sus productos o servicios. Es en este mismo sentido que la estrategia se denomina preventiva, debido a que la marca se adelanta a comunicar algo común a la categoría para que los competidores busquen una alternativa comunicacional (1983).

### **2.1.3.3. Unique Selling Proposition**

El autor toma el concepto de Unique Selling Proposition (USP) propuesto inicialmente por Rosser Reeves en 1960 y afirma que la idea básica del USP es que la publicidad efectiva se debe basar en un beneficio significativo y distintivo para el consumidor. A pesar de que Reeves no lo definió de esta manera, Frazer sostiene que la USP está basada en una característica o un beneficio físicos del producto o servicio que se publicita. En este sentido, la estrategia de USP resulta adecuada para categorías de productos desarrollados, con niveles tecnológicos relativamente altos, en los que la diferenciación física de los productos ofrece una ventaja competitiva duradera (1983).

### **2.1.3.4. Estrategia de imagen de marca**

Frazer toma los postulados de David Ogilvy (1965) para desarrollar esta estrategia y afirma que en ella, el anunciante formula una afirmación de superioridad o de distinción basada en factores que son extrínsecos al producto. En cierto sentido, esta estrategia es la contraparte de la USP, en el sentido en que hay un esfuerzo similar de diferenciar al producto, y en el caso de la estrategia de imagen de marca, se trata de una diferenciación psicológica, no física. Las implicaciones competitivas de este tipo de estrategia no son tan fuertes como las de las estrategias antedichas, debido a que una afirmación de prestigio asociada al uso de un producto, que no está ligada a aspectos físicos del mismo, puede ser desafiada o igualada por los competidores en poco tiempo (1983).

### **2.1.3.5. Estrategia de posicionamiento**

El posicionamiento fue definido inicialmente por Ries y Trout (1981) como el lugar que ocupa una marca o un producto en la mente de los consumidores en relación a la competencia. En este sentido, Frazer enfatiza la importancia de conocer a la competencia y de dirigir los esfuerzos a generar un lugar en la mente de los consumidores. Debido a que sin estos

elementos, la estrategia se convierte en una estrategia de USP si se basa en atributos físicos o de imagen de marca si son psicológicos.

Esta estrategia en particular, es útil para nuevas entradas en categorías de producto o para marcas con poca participación de mercado que busquen desafiar a los líderes. Es una estrategia que requiere cierto compromiso por parte del anunciante para investigar tanto cómo perciben los consumidores las distintas marcas del mercado como para entender de qué forma están arraigadas dichas marcas (1983).

Es una estrategia que, según Frazer, tiene altas implicaciones en la competencia. Por definición, en la publicidad que utiliza este tipo de estrategia se nombra o se hace fuerte alusión a un competidor, el líder de la categoría. Entonces, al ser aludido, este líder tiene pocas formas de reaccionar, una de ellas puede ser desafiar las afirmaciones de quien lo nombró (implícita o explícitamente) y otra, demandar. El resultado puede ser difícil de anticipar, por lo que este tipo de estrategias, según Frazer, son armas poderosas (1983).

#### **2.1.3.6. Estrategia de resonancia**

Esta estrategia, según Frazer, se basa en el principio de resonancia presentado por Tony Schwartz, quien afirma que “[el comunicador] debe comprender profundamente los tipos de información y experiencias que almacena en su audiencia, el patrón de esta información y el proceso de resonancia interactiva mediante el cual los estímulos evocan esta información almacenada” (Schwartz en Frazer, 1983, p. 39). Entonces, la publicidad basada en este principio no se enfoca en afirmaciones sobre el producto o la construcción de la imagen de una marca. En cambio, lo que busca es presentar circunstancias, situaciones o emociones que encuentren contrapartes en las experiencias, reales o imaginarias, de un grupo específico de consumidores. El impacto previsto en la audiencia es la coincidencia de patrones en la publicidad con la experiencia almacenada del usuario –potencial o actual–. Si la coincidencia es efectiva, entonces, según Schwartz, el producto adquiere una relevancia mayor en el momento de la compra.

La estrategia de resonancia se utiliza para las situaciones competitivas en las que hay poca diferencia entre los productos y no se necesita demasiada información para la compra, entonces, el foco principal para la venta no son los atributos del producto, sino la experiencia del consumidor (Frazer, 1983).

Frazer sostiene, adicionalmente, que esta estrategia requiere un entendimiento profundo del consumidor tanto de forma individual como en su conjunto para entender los patrones de la experiencia, para poder evocarla y diseñar mensajes que resuenen con la audiencia (1983).

### **2.1.3.7. Estrategia anómala/afectiva**

La última estrategia planteada por Frazer consiste en generar atención e involucramiento por parte de la audiencia, debido a que la publicidad es ambigua. Para ilustrar esta estrategia, el autor utiliza como ejemplo una publicidad televisiva del perfume Chanel #5, al aire durante la temporada de Navidad de 1982-82, que consiste de una serie de cortes de salto<sup>13</sup> que terminan en una toma del producto y un sobreimpreso que lee “Share the fantasy” (Comparte la fantasía). La intención de esta estrategia está puesta en contactar con el consumidor en un nivel emocional. Una reacción emotiva, de cualquier tipo, rompe con la indiferencia e incita a un cambio de percepción de la marca. La base de este tipo de estrategias es la diferenciación y suelen ser exitosas cuando los competidores son cautos en su comunicación (1983).

### **2.1.4. Tipologías de estrategias de mensaje principal para publicidades televisivas**

Tomando las estrategias de mensaje esbozadas por Charles Frazer (1983) en *Creative Strategy: A Management Perspective*, publicado en el *Journal of Advertising*, Laskey, Day y Crask (1989) generaron una nueva tipología de análisis, pensada específicamente para el análisis de publicidad televisiva en formato audiovisual, que luego es tomada por Taylor para construir su Rueda de seis segmentos. Esta tipología de análisis será utilizada para el análisis preliminar de las piezas, colocando a cada una dentro de al menos una de las estrategias descritas por los autores; de esa manera será más fácil encontrar su ubicación en la Rueda de seis segmentos.

Los autores proponen que todas las estrategias de mensajes están comprendidas dentro de uno de los dos tipos: estrategias informacionales y transformacionales, sumando a los postulados de Frazer (1983) nuevas estrategias de mensajes y categorías de análisis.

Los aportes de Laskey, Day y Crask (1989) parten de la base de que esquemas de clasificación como el de Frazer generan problemas a la hora de codificar el mensaje, debido a que publicidades en formatos como el televisivo poseen estímulos multidimensionales que son más complejos que una tipología. Con el fin de facilitar la codificación, Laskey, Day y Crask generaron una aproximación en dos pasos que combina las dicotomías planteadas anteriormente con clasificaciones más complejas y precisas.

---

<sup>13</sup> Un corte de salto es un corte en la edición en el que una sola toma secuencial se divide en más de una parte y se omiten partes para generar el efecto de saltar hacia adelante en el tiempo.

El primer paso para el análisis es ubicar a las piezas publicitarias en una de las dos categorías generales: informacional o transformacional, basándose en el foco del mensaje principal, sin analizar los detalles, solamente la naturaleza general del mensaje. Los autores toman las definiciones de Puto y Wells (1989) para describir esta dicotomía:

La publicidad informativa proporciona a los consumidores datos de marca relevantes y fácticos (es decir, presumiblemente verificables) de una manera clara y lógica, por lo que tienen una mayor confianza en su capacidad para evaluar los méritos de comprar la marca después de haber visto la publicidad. La publicidad transformacional asocia la experiencia de usar (consumir) la marca anunciada con un conjunto único de características psicológicas que normalmente no se asociarían con la experiencia de la marca al mismo estilo sin exposición a la publicidad<sup>14</sup> (Puto & Wells en Laskey, Day & Crask, 1989, p. 38).

A continuación, se definen ambos grupos de estrategias.

#### **2.1.4.1. Estrategias informacionales**

Dentro de las estrategias consideradas informacionales, se encuentran: la estrategia comparativa, la propuesta única de venta, la estrategia preventiva, la hipérbole y la estrategia de mensajes genérico-informacionales.

En primer lugar, la *estrategia comparativa* es la que se basa en que la publicidad muestra o menciona de forma explícita a marcas que son competencia. El eje central de las publicidades de este tipo está en la comparación con otras marcas. Con solamente aludir a la competencia no basta para que se considere una estrategia comparativa, el foco debe estar puesto en la comparación entre marcas explícitamente aludidas. Este tipo de mensaje es similar a la estrategia de posicionamiento de Frazer (1989).

La segunda *estrategia informacional* es la de la *propuesta única de venta o USP*, mencionada por Frazer y propuesta previamente por Reeves. Laskey, Day y Crask la definen como un mensaje que hace afirmaciones claras de algo que hace único a un producto, ya sea gracias a sus atributos o sus beneficios durante el uso, que puedan ser verificados de forma objetiva.

Las *estrategias preventivas* también son calificadas como informacionales por Laskey, Day y Crask. Los autores las definen de una forma diferente, con el fin de que clasificarlas sea

---

<sup>14</sup> Versión original: "Informational advertising provides consumers with factual (i.e., presumably verifiable), relevant brand data in a clear and logical manner such that they have greater confidence in their ability to assess the merits of buying the brand after having seen the advertising. Transformational advertising associates the experience of using (consuming) the advertised brand with a unique set of psychological characteristics which would not typically be associated with the brand experience to the same degree without exposure to the advertising". Traducción: autor.

más fácil. Utilizan el mismo criterio que utilizan para definir USP, el atributo mencionado debe ser verificable objetivamente, afirman los autores “Si bien la intención de dicha publicidad puede ser obligar a los competidores a hacer publicidad ‘yo también’, la característica principal de estos anuncios es que se basan en hechos y son objetivamente verificables”<sup>15</sup> (1989, p. 39).

La cuarta estrategia de mensajes planteada por los autores como informacional es la *hipérbole*, que no es una redefinición de lo postulado por Frazer, sino una nueva categoría planteada por Laskey, Day y Crask. Definen la publicidad que utiliza hipérbole como “anuncios que tienen la apariencia general de estar basados en hechos, pero que al inspeccionarlos se construyen alrededor de afirmaciones exageradas o extravagantes, o mensajes que no son objetivamente verificables”<sup>16</sup> (op. cit.). Generalmente, están estructurados para imitar un argumento, construido con enunciaciones subjetivas que simulan ser hechos verificables. Esta categoría entraría dentro de las estrategias preventivas en la clasificación de Frazer, ya que dicho autor no diferencia en su estrategia los enunciados verificables de los que no lo son, pero los autores optan por separarla para lograr un análisis más exhaustivo.

La última tipología informacional son los *mensajes genérico-informacionales*, este tipo de publicidad no se enfoca en una marca en específico, sino que el mensaje se centra en la categoría de producto en general, y el mensaje central debe ser informativo. Un claro ejemplo, según Laskey, Day y Crask, serían los anuncios de leche que afirman que “Te hace bien” (1989).

#### **2.1.4.2. Estrategias transformacionales**

Los autores ubican dentro de este lado a todas las estrategias que se centran en personas, lugares u objetos, respectivamente. Los anuncios que utilizan estrategias transformacionales no se centran en la información, sino que contienen un elemento psicológico dominante (Laskey, Day y Crask, 1989). Estas estrategias son: imagen de usuario, imagen de la marca, ocasión de uso y estrategia genérica.

En primer lugar, se encuentra la *imagen de usuario*. En este tipo de mensajes, el foco principal está en los usuarios de la marca y el estilo de vida que conllevan. Se centran en una o varias personas que usan la marca y no en la marca en sí misma, en su trabajo, en sus intereses o su estilo de vida.

---

<sup>15</sup> Versión original: “while the intent of such advertising might be to force competitors into ‘me too’ advertising, the primary characteristic of these ads is that they are factually based and objectively verifiable”. Traducción: autor.

<sup>16</sup> Versión original: “ads which have the general appearance of being factually based, but on inspection are built around exaggerated or extravagant claims or assertions, or messages that are not objectively verifiable”. Traducción: autor.

La segunda estrategia es *la imagen de la marca*, que se centra en la marca en sí misma, en un intento de generar personalidad alrededor de ella. La calidad, el estatus o el prestigio suelen ser atribuidos a las marcas cuando utilizan esta estrategia. Al contrario de la primera estrategia transformacional, que se centra en la noción de que cierto tipo de persona siempre elige una marca en particular, la estrategia de imagen de marca trasciende al usuario y al momento de consumo. El foco está puesto en la marca, no en el usuario (Laskey, Day y Crask, 1989).

La tercera estrategia, *ocasión de uso*, se enfoca en la experiencia de uso de la marca, o en las situaciones en las que la marca es más apropiada. Este tipo de mensajes busca crear una asociación entre las situaciones en las que se puede usar al producto o ciertas experiencias, y la marca anunciada. El foco está puesto en lo bien que la marca encaja con ciertas situaciones, no con tipos de personas específicos (Laskey, Day y Crask, 1989).

Por último, dentro de las estrategias transformacionales también hay una estrategia genérica. En este caso, según los autores, un anuncio aplica esta tipología cuando sus afirmaciones son comunes a la categoría de producto y no son informativas ni verificables.

## **2.2. Modelo de Rueda de seis segmentos de estrategia de mensaje**

El modelo de Rueda de seis de segmentos de estrategia de mensaje es utilizado como parámetro de análisis del objeto de estudio, posicionando a cada una de las piezas dentro de su segmento correspondiente, contrastando las que se emitieron previo a la pandemia con las que se emitieron tras la llegada de la pandemia, para determinar si existen cambios en las estrategias de mensaje. Es importante aclarar que, en este contexto, segmento y estrategia son utilizados como sinónimos. Esto se debe a que los segmentos identificados y desarrollados por el autor representan mensajes cuyo propósito es conectar estratégicamente con los espectadores. En otras palabras, podemos analizar las publicidades y otros mensajes creativos diseminando el tipo de relación que los mensajes buscan establecer con quienes los reciben.

Este modelo fue introducido por Ronald Taylor, profesor e investigador de publicidad estadounidense, en el volumen 39 del *Journal of Advertising Research* publicado en 1999. En el artículo, el autor realiza una revisión de la literatura que sentó las bases para construir modelos de estrategias de mensajes en publicidad y desarrolla uno nuevo, *a Six-Segment Message Strategy Wheel*, que contempla los modelos anteriores y posteriormente, prueba su efectividad tanto para identificar estrategias en mensajes existentes como para producir nuevos mensajes.

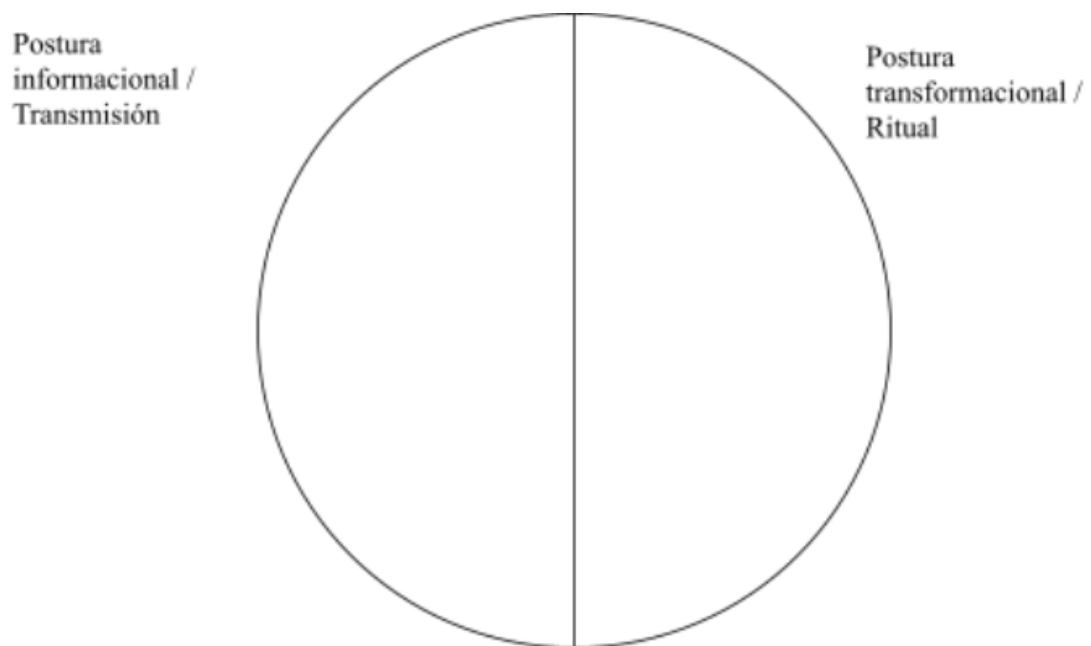
Para comenzar, el autor introduce el concepto de *message strategy* o estrategia de mensaje, y afirma que este concepto generalmente se refiere al “qué decir” en comunicaciones

de publicidad y marketing, y que las tácticas creativas y sus ejecuciones son, en cambio, “cómo se dice” (1999). Problematiza estos conceptos, contrastándolos con los de otros autores como Frazer o Laskey, Day y Crask y termina por definir el concepto de *message strategy* como “un enfoque orientador para los esfuerzos de comunicación de marketing”<sup>17</sup> (Taylor, s/p, 1999). Desligando así la definición de prácticas exclusivamente publicitarias y aceptando sus usos para esfuerzos relacionados al marketing, las relaciones públicas y afines.

El modelo parte de los trabajos teóricos de James Carey y John Dewey, de Kotler con sus modelos de comportamiento del consumidor, del modelo de *Foote, Cone and Belding* propuesto por Vaughn (1980), del sumario de estrategias creativas de Frazer y por último, de la tipología de estrategias de mensaje principal para publicidades televisivas planteada por Laskey, Day y Crask (1989).

Se presenta a continuación una representación de la rueda, sus dos semicírculos y sus seis segmentos.

**Figura 1: los dos semicírculos de la Rueda de seis segmentos**

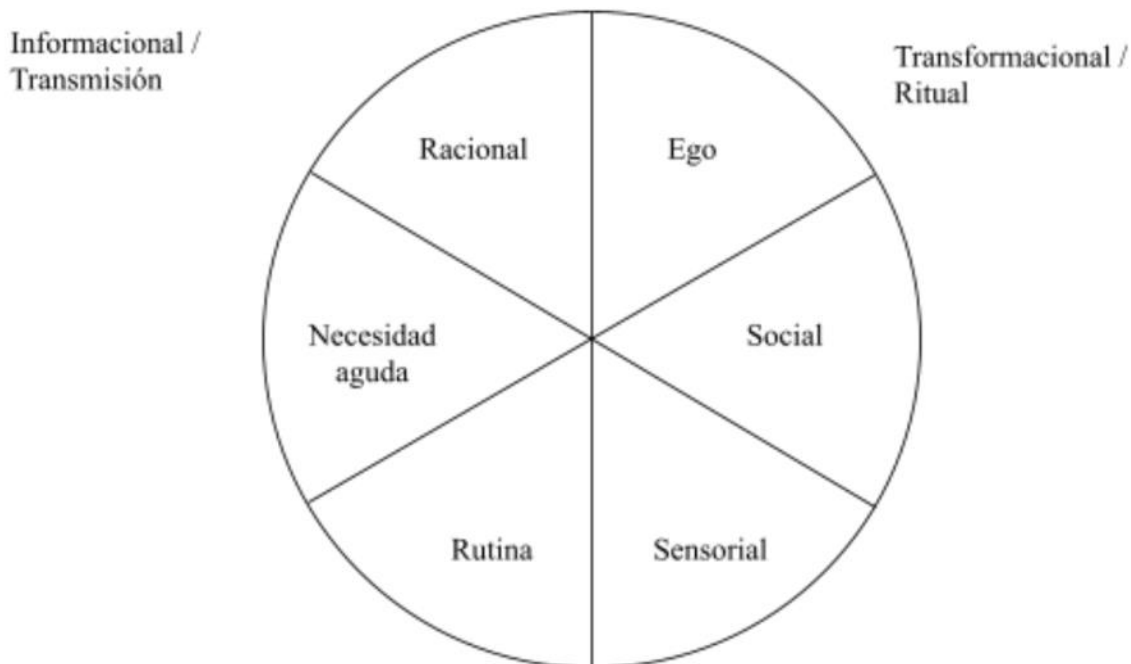


**Fuente:** Taylor, 1999, s/p.

---

<sup>17</sup> Versión original: “a guiding approach for marketing communication efforts”. Traducción: autor.

**Figura 2: los seis segmentos de la Rueda**



**Fuente:** Taylor, 1999, s/p.

El modelo de la Rueda está comprendido por dos niveles. El primer nivel, más general, define dos visiones macrocosmos de las estrategias de mensajes, mientras que el segundo nivel plantea tres microcosmos respectivamente como se puede ver en las figuras 1 y 2.

En lo que respecta al par de visiones macrocosmos, estas son la visión de transmisión y la visión de ritual. Estos dos semicírculos de la Rueda se basan en las dos visiones de la comunicación de masas. Taylor toma la postura de Carey (1975), quien fue el primero en articular la idea de que la comunicación de masas y, por ende, la publicidad, operan en formas diferentes, aunque compatibles.

El autor notó que la postura de “transmisión” de comunicación es la más habitual en la cultura y se define en términos de enviar, transmitir o proveer de información a otros. Bajo esta postura, la comunicación es un proceso mediante el cual los mensajes se transmiten y distribuyen en el espacio para controlar la distancia y a las personas (Carey, 1975, en Taylor, 1999).

La perspectiva alternativa, la postura del ritual, no conceptualiza a la comunicación como una transmisión de información inteligente, sino como construir y mantener un mundo cultural ordenado y significativo, que sirve como contenedor y controlador de la acción humana. Bajo la postura de la transmisión, las noticias son información. Bajo la postura del

ritual, las noticias son un drama que interpreta una agrupación de fuerzas y acciones dramáticas.

Rothenberg (1995) notó que estas dos posturas acerca de la comunicación existían en la publicidad y sugirió que quienes trabajan en la industria solían ser afines a la postura de la transmisión. Sin embargo, la comunicación publicitaria podía ser entendida de mejor manera bajo la postura del ritual, como “una colección en evolución de alegorías y fábulas, creada por una sociedad independiente, la agencia, para otra, el cliente”<sup>18</sup> (Rothenberg, 1995 en Taylor, 1999, s/p.).

Entonces, de estas dos posturas surge el eje vertical que divide la Rueda en dos partes iguales. Por un lado, está la visión de transmisión y, por otro lado, la visión de ritual. Esta división también es llamada informacional y transformacional. Posteriormente, Taylor subdivide cada uno de los semicírculos en tres partes, resultando en un círculo con seis segmentos en total. Del lado transformacional, se encuentran los segmentos ego, social y sensorial, mientras que del lado informacional los segmentos rutina, necesidad aguda y racional.

### **2.2.1. Los seis segmentos de Taylor**

A continuación, se presenta una breve descripción de los seis segmentos de la Rueda de Taylor, numerados del 1 al 6 en sentido horario: ego, social, sensorial, rutina, necesidad aguda y racional.

#### **2.2.1.1. Ego**

El primer segmento está caracterizado por el modelo psicoanalítico de Freud. Según Taylor (1999), las necesidades emocionales de los consumidores son satisfechas por productos relacionados al ego. Las decisiones de compra son emocionalmente importantes para el consumidor y le permiten, con el consumo, hacerse afirmaciones a sí mismos acerca de quiénes son. Las estrategias que entran dentro de este segmento son las de imagen de usuario u ocasión de uso, si se relacionan al ego. La ejecución siempre está basada en la imagen; el consumidor no necesita mucha información. El rol de la comunicación en este segmento está en mostrar cómo el producto encaja en la definición propia de quién es el consumidor. Para audiencias diversas, el mensaje debe ser menos estructurado con suficiente ambigüedad que permita que cada persona se encaje a sí misma en la publicidad.

---

<sup>18</sup> Versión original: “an evolving collection of allegory and fable, created by one independent society, the agency, for another, the client”. Traducción: autor.

### **2.2.1.2. Social**

El segundo segmento, social, se basa en el modelo psicológico-social de Veblen. A diferencia del primer segmento, en el que las afirmaciones se tratan de uno mismo, en el segundo segmento los productos se utilizan para hablarle a otros. En palabras de Taylor (1999): “las necesidades emocionales son satisfechas por productos que son visibles a otros”<sup>19</sup> (s/p). Las ocasiones de uso y la imagen del usuario, en un contexto social, son estrategias apropiadas, al igual que la de resonancia cuando apela a experiencias sociales.

El foco de la comunicación debe estar puesto en obtener aprobación social, hacerse notar y participar en comportamientos socialmente aceptados o en recordar y revivir experiencias sociales a través del consumo del producto que se publicita. En palabras del autor, “el papel de la publicidad es crear la situación social adecuada dentro de la publicidad que motive al consumidor y así transforme el producto en la emoción adecuada como amor, afecto, afiliación, atención o admiración”<sup>20</sup> (Taylor, 1999, s/p).

### **2.2.1.3. Sensorial**

El segmento número tres, sensorial, está basado en la Escuela cirenaica<sup>21</sup>. En este segmento los productos le brindan a los consumidores momentos de placer basados en cualquiera de los cinco sentidos: tacto, vista, audición, gusto u olfato. A pesar de que no existen estrategias formales que pertenezcan puramente a este segmento, el atractivo sensorial es un recurso común y las estrategias que priorizan momentos de placer entran dentro de esta categoría. El rol de la comunicación es transformar al producto en un momento de placer, mostrando como su uso brinda placer sensorial a quien lo consume (Taylor, 1999).

### **2.2.1.4. Rutina**

El segmento cuatro, primer segmento del lado informacional de la rueda, está basado en el modelo de Aprendizaje Pavloviano. Las decisiones de los consumidores se basan en modelos compra racionales pero no suelen invertir demasiado tiempo ponderando acerca de qué comprar, sino que compran de acuerdo a sus hábitos. En este modelo, la comunicación tiene un doble rol. Por un lado, genera una señal que indica cómo pueden ser satisfechas las necesidades de un consumidor por la marca introducida y, una vez que se establece el hábito,

---

<sup>19</sup> Versión original: “emotional needs are fulfilled by products that are visible to others”. Traducción: autor.

<sup>20</sup> Versión original: “the role of advertising is to create the appropriate social situation within the advertising that motivates the consumer and thus transforms the product into the appropriate emotion such as love, affection, affiliation, noticing, or admiration”. Traducción: autor.

<sup>21</sup> Según Zeferino González (1878) en *Historia de la filosofía*, la Escuela cirenaica debe su nombre a Cyrene, una colonia griega del África, donde nació Aristipo, su fundador. Fue un gran discípulo de Sócrates, quien le había enseñado que la felicidad es el objetivo y fin último de las acciones y la vida del hombre. Entonces, Aristipo añadió una premisa menor: que la felicidad consiste del goce o de los placeres; luego el placer es el último fin.

la comunicación le recuerda al consumidor que continúe comprando, para que el hábito no se extinga. La comunicación suele apelar a la conveniencia, a la facilidad de uso, y la comunicación de productos eficaces es común en este segmento. Las estrategias de hipérbole también resultan apropiadas.

#### **2.2.1.5. Necesidad aguda**

El quinto segmento se caracteriza por la necesidad aguda de los consumidores para comprar un producto. Los consumidores quieren información, pero el tiempo limita la cantidad de datos que pueden adquirir. Entonces, con tiempo e información limitados, los consumidores tienden a elegir lo que esté disponible. Si tienen disponible más de una marca, tienden a elegir la que les resulte más familiar o la que se venda al precio más bajo, o la que presente mayores ventajas. La distribución, la información en el punto de venta y las recomendaciones de los vendedores influyen grandemente la decisión de compra. El rol de la comunicación es construir una marca que resulte familiar y posea reconocimiento, para que en última instancia sea conocida y los consumidores confíen en la marca cuando se presente la aguda necesidad (Taylor, 1999).

#### **2.2.1.6. Racional**

Por último, el segmento seis está basado en el modelo Económico-Marshalliano, donde se asume que los consumidores son racionales, conscientes, calculadores y deliberativos. Tienen mucho deseo de saber información del producto. Según Taylor (1999), las estrategias apropiadas son las preventivas, de USP, de posicionamiento o genéricas. El rol de la comunicación es informar y persuadir.

### **2.3. Para el análisis de las piezas publicitarias**

Para llevar a cabo el análisis teniendo en cuenta los postulados de Taylor, se propone una metodología basada en variables (categorías), tomada de Golan y Zaidner (2008) y basada en Porter y Golan (2006), quienes comparan la publicidad emitida para televisión con la publicidad viral de Internet, utilizando la Rueda de seis segmentos. Los autores plantean estas categorías con el fin de analizar las piezas y ubicarlas dentro de la rueda.

Todas las piezas comprendidas dentro del objeto de estudio son analizadas dentro de cada una de las siguientes categorías para determinar qué segmentos utilizan.

Categoría 1 - Función del anuncio: ¿Cuál es el propósito principal de esta pieza? ¿Es de branding, posee un call to action claro o brinda información acerca de un producto o servicio? Si la pieza utiliza un call to action explícito, es una solicitud de respuesta por parte de la audiencia para dar cuenta de una acción en específico (“Compra ahora”, “Contactanos”,

etc.). Brindar información es esencialmente educar o informar al espectador sobre aspectos de la marca y/o los productos o servicios que la misma ofrece.

Categoría 2 - *Appeal* del anuncio: se detalla si el anuncio usa o no usa cierto *appeal*. Para esta categoría se utilizan los *appeals* planteados por Richard W. Pollay en su publicación *Measuring the Cultural Values Manifest in Advertising* publicada en el Journal of Current Issues and Research in Advertising en 2012. El autor plantea una metodología para medir los valores manifiestos en la publicidad, mediante la definición y descripción de una serie de valores que son utilizados como *appeals* para el análisis<sup>22</sup>.

Categoría 3 - Estrategia creativa (macro): si se trata de un anuncio que se basa en la postura de ritual, o la de transmisión, o ambas.

Categoría 4 - Estrategia creativa (micro): las estrategias publicitarias detalladas en la Rueda de seis segmentos de Taylor. En esta categoría se mide si el anuncio utiliza o no utiliza las estrategias planteadas por el autor.

Ahora bien, una vez desarrollado todo lo referido a la Rueda de seis segmentos de Taylor y teniendo en cuenta las categorías de análisis propuestas, es necesario volver a los anunciantes y realizar una breve caracterización de los mismos, ya que permitirá darle marco y ahondar en la descripción de las piezas seleccionadas para el análisis.

---

<sup>22</sup> La lista de *appeals* con sus descripciones y ejemplos propuesta por el autor se encuentra en el Anexo 7.1, p. XX.

### 3. LOS ANUNCIANTES

En este apartado se dará cuenta de los tres anunciantes seleccionados para este PF tras definir los criterios de selección ya mencionados: marcas cuyas agencias de publicidad y gerencias se hayan mantenido estables durante 2019 y 2020, que emitieron –durante dichos años– campañas de publicidad institucional y cuyas piezas centrales de campaña sean en formato audiovisual. Se realiza una breve historización y caracterización de estos anunciantes para posteriormente describir las piezas a utilizar.

#### 3.1. CASMU

El Centro de Asistencia del Sindicato Médico del Uruguay, más conocido como CASMU es una empresa uruguaya que nace como la mutualista de los médicos en 1935. Los médicos se organizaron de manera tal de poder ejercer una práctica clínica basada en lo científico. Se instalaron en la calle Andes y a partir de ahí, con un centro de salud y un móvil para hacer medicina domiciliaria, se fue posicionando como la mutualista de los médicos.

En el 2008, a partir de una deuda, y la posterior intervención del entonces presidente de Uruguay, Tabaré Vázquez, CASMU se separó del sindicato médico. En este momento entra en vigencia el Sistema Nacional Integrado de Salud y empieza a caminar solo como una empresa cuyos propietarios son los médicos que trabajan en la mutualista, según lo conversado en la entrevista realizada al Dr. Osvaldo Barrios, Gerente Comercial de CASMU<sup>23</sup>.

Contando con más de 3.000 profesionales, es hoy en día una de las mutualistas más grandes de Uruguay, y en la capital del país se concentra la mayor cantidad de sus afiliados. Actualmente cuenta con 37 Centros Médicos distribuidos en distintas zonas de Montevideo, Canelones, San José y Maldonado. Una de sus características principales es el desarrollo y maduración de una corriente gremial médico-estudiantil. Su importancia trasciende lo numérico, marcando un antes y un después en lo que refiere al nivel y calidad de las prestaciones asistenciales de la medicina colectiva, ya que es considerada como la mutualista de los médicos, donde se fue trabajando en conjunto con la formación de recursos humanos de la salud y con la Facultad de Medicina. Fue así que se fueron gestando los pilares del triángulo de valor de la empresa: el humanismo, la proximidad, y la tecnología e infraestructura de primer nivel.

---

<sup>23</sup> Ver anexo 7.3. “Entrevista a Osvaldo Barrios”, p. 104.

A partir de la entrevista realizada a Barrios, se entiende que CASMU se posiciona como una de las primeras mutualistas en lo que respecta al primer nivel de atención<sup>24</sup>, promoviendo formas de proximidad y cercanía con el paciente como uno de sus principales fuertes. Asimismo, según la visión de la empresa, la calidad de los profesionales que forman al equipo también es uno de sus principales valores. Esto se da debido a que, en palabras de Barrios, “acá trabajan los 3.000 mejores médicos, simplemente por el hecho de que acá para ocupar un cargo asistencial se entra por concurso” (op. cit.).

Con respecto a su comunicación, CASMU trabaja con la agencia Punto & Ogilvy, y en conjunto intentan transmitir los valores anteriormente mencionados. El formato de planificación de comunicación de la empresa cambió a la par de las transformaciones de formato del *Corralito Mutual*. Previamente consistía en un plan de medios de 45 días, del 15 de enero al 28 de febrero, en el cual se centralizaban los mayores esfuerzos publicitarios de la marca. Con el cambio de lógica del corralito<sup>25</sup>, pasando de ser en febrero a estar abierto de marzo a diciembre, el plan de acción de la comunicación también cambió. Dejó de ser un formato intensivo en esos 45 días, a ser una pauta más constante en el tiempo.

Sus piezas publicitarias se centran en brindar herramientas y consejos en lo que refiere a la salud, a través de publicidades testimoniales en las cuales pacientes comparten historias de vida como recurso diseñado para visualizar y concientizar a los públicos.

Asimismo, las piezas publicitarias de CASMU son generalmente realizadas con funcionarios reales de la empresa, factor que tiene una repercusión positiva en la perspectiva interna de la institución: al llevar a cabo su comunicación con la participación de funcionarios, se considera que el mensaje traduce, dada la cercanía generada con quienes enuncian las palabras institucionales autorizadas, la idea de compromiso, de seguridad y de pertenencia para afrontar desafíos y salir adelante entre todos, tal lo señalado por Barrios en la entrevista ejecutada para este trabajo.

Al momento de la llegada de la pandemia, CASMU reforzó la comunicación de sus valores institucionales, mostrando, por ejemplo, su apoyo y compromiso con la situación del

---

<sup>24</sup> Primer nivel de atención refiere a los servicios básicos de salud: establecimientos de salud y centros de salud distribuidos entre las comunidades y/o barrios según el tamaño de la población.

<sup>25</sup> La apertura del *Corralito Mutual* significa el momento en el que los usuarios de un prestador de salud, que cumplan con determinadas características de antigüedad de afiliación y asignaciones de oficio de la Administración de los Servicios de Salud del Estado, pueden cambiarse de prestador de salud. Durante el resto del tiempo, mientras no se abre el corralito, los usuarios deben mantenerse dentro de su mismo prestador sin la posibilidad de cambiarse.

crucero Greg Mortimer<sup>26</sup>. Tal lo afirmado por Barrios, la decisión de la empresa fue decir: “Vamos nosotros, es nuestro trabajo y vocación, somos médicos. [Y en función de eso] se organizó, se hizo el diseño logístico y hubo un compromiso enorme por parte de los que participaron” (op. cit.).

Si bien este suceso no fue considerado, en su momento, con un fin publicitario, posteriormente se comunicó y lo difundido tuvo repercusión a nivel mundial. Según Barrios, la preocupación al momento de desatarse la pandemia no era la comunicación institucional, sino que se buscó privilegiar el *core* del negocio y hacer las cosas de forma correcta, aunque dicho criterio quedó finalmente fundido en una estrategia comunicacional amplia en la que se pretendió fomentar los valores pregonados y reforzar una idea de marca .

### **3.2. Conaprole**

La Cooperativa Nacional de Productores de Leche nace el 1ro de junio de 1936 con la finalidad de organizar la comercialización, distribución e industrialización de la leche en Montevideo. Al ser una cooperativa, no tiene un dueño único, sino que todos los productores son dueños de la empresa con voz y voto sobre la misma. Si bien cuentan con un director, el cual es elegido a través de las elecciones internas que se realizan cada cinco años, todos de alguna manera pueden participar en la dirección de la empresa debido a este formato de cooperativa.

Conaprole nace a partir de una necesidad de abastecimiento de leche a una buena parte de la población, y con el objetivo de ofrecerles un producto inocuo a nivel de salud. Fue un momento clave e histórico de la producción lechera en Uruguay, ya que fue la solución a la realidad de aquel momento para asegurar la producción de lácteos de calidad para la población del país.

Con el paso del tiempo, la empresa fue creciendo y comenzaron a desarrollarse nuevas líneas de productos, hasta llegar al día de hoy. Si bien la leche sigue siendo su producto estrella, cuentan con otras categorías y productos que ayudan a diversificar el negocio: hamburguesas, yogures, helados, entre otros.

Luego de más de 80 años, Conaprole es la empresa insignia del Uruguay y en las últimas tres décadas se ha convertido en un competidor a nivel internacional en el área de ingredientes lácteos de América Latina. Según lo conversado en la entrevista realizada a la ex gerente de

---

<sup>26</sup> Barco de expedición que se encontraba en costas uruguayas al momento de la llegada de la pandemia del COVID-19.

Marketing Rocío Vilaró, Conaprole trabajaba en materia de comunicación con tres agencias en simultáneo: dos agencias creativas y una agencia de medios. En 2019 hubo un cambio de gerencia, el cual se propuso unificar y centralizar el área de publicidad y marketing, por lo que en mayo del año 2020 este formato previo de trabajo con múltiples agencias se descarta, y se pasa a trabajar con una sola agencia que maneje la comunicación y estrategia de la empresa.

Conaprole trabaja con un plan quinquenal estratégico a nivel de empresa, y en lo que respecta a la comunicación, diseñan un plan anual con objetivos comerciales y de comunicación. Este plan anual, en palabras de Vilaró, “está extremadamente vivo”<sup>27</sup>, ya que al ser una empresa productora tienen una gran cantidad de imponderables que pueden retrasar o enlentecer el proceso de producción. Es por esto que los planes tienen que estar “vivos” y deben tener en cuenta la posibilidad de que se realicen cambios sobre los mismos en cualquier momento.

Con respecto a la historia de su comunicación, sus primeros métodos se remontan a la década del 30, donde principalmente utilizaban el formato de afiches para presentar información sobre las propiedades y beneficios de su producto. En la década del 80 empezaron a producir piezas institucionales de radio, donde a través de jingles cuentan sobre los beneficios de la marca y por qué elegirlos a ellos.

Más sobre la década del 2000, las piezas en televisión tomaron un puesto de mayor importancia, no únicamente por el avance tecnológico que vino atado a los cambios en la sociedad, sino porque Conaprole comenzó a cambiar el mensaje que quería transmitir. Ahora buscaba más originalidad, dejar de vender un producto y pasar a vender una idea, para de esta forma acercarse a la audiencia por un lado más emocional.

En la actualidad, de la mano del crecimiento exponencial de Internet y las redes sociales, la marca también está presente en redes como Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, donde tienen la libertad de llevar adelante una comunicación más económica que en los medios tradicionales.

Con respecto a los valores de marca, a partir de la entrevista realizada a Vilaró, se entiende que Conaprole tiene a la familia, el sacrificio con logro, la seguridad, la confianza, y transmitir lo que es la cooperativa, como raíces de la empresa. Estos valores se intentan reflejar en aspectos que trascienden a la comunicación, desde la calidad de los productos, hasta cómo trabajan los empleados de la empresa. Uno de sus objetivos de comunicación es lograr transmitir al consumidor la seguridad de que siempre que consuma un producto de Conaprole,

---

<sup>27</sup> Ver anexo 7.5. “Entrevista a Rocío Vilaró”, p. 115.

no existe ninguna posibilidad de que haya algún problema, dar una sensación de respaldo y de confianza con la marca.

Según la entrevista realizada a Vilaró, en 2019 se da un cambio gerencial, cabe aclarar que este cambio se dió antes de la emisión de la primera pieza de la marca seleccionada dentro del objeto de estudio. A pesar de que al momento del comienzo de la pandemia de COVID-19 dicha gerencia ya estaba en funcionamiento hacía aproximadamente un año, la comunicación de la marca recién se vió afectada en mayo del 2020. Si bien, en palabras de Vilaró, el rubro de Conaprole no fue de los damnificados por la pandemia, igualmente de la mano con el cambio en la gerencia hubo un quiebre importante en la línea de lo que la marca comunicaba y cómo lo hacía, así como también hubo una notoria baja en la inversión publicitaria.

Asimismo, como menciona Marcelo Bonomi, ex director general de cuentas en Corporación, en la entrevista realizada<sup>28</sup>, parte de lo que la marca destinaba para medios masivos pasó a ser destinado a producción de medios digitales, ya que en la pandemia las redes sociales pasaron a ser una herramienta fundamental, así como también la inversión general en publicidad y comunicación disminuyó. Se comenzaron a utilizar imágenes de banco y animaciones, principalmente, debido a los recortes de presupuestos para las producciones y las dificultades que se presentaron con los nuevos protocolos durante la pandemia. Es en este momento entonces que “La comunicación entonces pasa a ser 100% funcional. Ya sea para ventas o para su comunicación interna”, según Bonomi.

### **3.3. Macromercado**

En 1922 comienza la historia de Macromercado, cuando Don Samuel Mejlovitz y Doña Sofía Elbert establecen un almacén de ventas al por menor. En el año 1936 la empresa tiene su primera mudanza, donde se da inicio a una nueva modalidad de comercialización con vendedores en la calle y entrega de pedidos a domicilio, así como también distribución de bebidas alcohólicas a nivel mayorista.

La empresa llegó a un punto de inflexión en el año 1957, cuando Mejlovitz cede su lugar a sus hijos y de ahí en más, además de pasar a vender al por mayor, se comienza a trabajar con un mostrador a clientes. Es en 1990 que se inaugura Macromercado Mayorista S.A. y, actualmente, es una cadena de supermercados con sucursales en Montevideo, Canelones, Maldonado y Rivera que se especializa en la venta al por menor y por mayor, tanto para empresas como para consumidor final.

---

<sup>28</sup> Ver anexo 7.6. “Entrevista a Marcelo Bonomi”, p. 121.

Según afirma Gabriel Lista, Director General Creativo en Cámara TBWA, Macromercado trabaja con dicha agencia prácticamente desde sus inicios. La construcción de la marca como tal ha sido responsabilidad de dicha agencia<sup>29</sup>. En lo que respecta a las acciones de marketing y publicidad puntualmente, Cámara TBWA es la agencia de la marca desde hace más de 30 años, según dice Lista, que se encarga de las campañas grandes de televisión, así como también del plan de medios. Históricamente, han tenido campañas reconocidas principalmente en el medio televisivo, donde se centra su comunicación.

Según la entrevista realizada a Carlos Sastre, encargado de marketing en Macromercado, la empresa cuenta con un equipo de marketing interno integrado por seis personas que trabajan directamente con los directores de la empresa, quienes se encargan de eventos, redes sociales, coordinación de promociones con proveedores, comunicados de la empresa, la página web, materiales de merchandising, entre otros. Y, como se mencionó anteriormente, el soporte principal y donde más hace publicidad la marca es en televisión, algunas veces acompañada por campañas digitales o por radio, según menciona Lista.

La comunicación de la marca, en palabras de Sastre, “está basada en el branding de la marca, en precio. No comunicamos ofertas ni descuentos puntuales”<sup>30</sup>. Como lo comunican los distintos eslogan de campañas de Macromercado, “Cuanto más compras menos pagas/ Macro es negocio/ Cuándo te vas a avivar”, la marca tiene un claro posicionamiento y propuesta de valor que a lo largo de los años ha sido construida, y la audiencia ya conoce.

Según Lista “la cercanía de Macro se ve en eso, es una marca uruguaya, cercana, con una propuesta clara de valor que siempre, o sea, Macro es negocio”<sup>31</sup>. La marca tiene un posicionamiento claro en cuanto a la cercanía, la cual se ve reflejada en su comunicación publicitaria al apelar al humor o a la honestidad.

Con la pieza Negociar “es como te decía es una idea que sigue la línea del branding de que macro es negocio, que te sirve porque es más barato, todo esto sin decir los precios ni anunciar descuentos”<sup>32</sup>, afirma Sastre, teniendo como objetivo seguir reforzando ese concepto de que macro es negocio.

Cuando la pandemia llegó al país, la marca no se vió impactada negativamente, más bien pertenece a uno de los sectores que fueron más beneficiados por la emergencia sanitaria. Según comenta Lista, la marca no tuvo que generar ningún cambio repentino en términos de

---

<sup>29</sup> Ver anexos 7.8. y 7.9. “Intercambio por WhatsApp con Gabriel Lista” y “Entrevista a Gabriel Lista”, p. 128.

<sup>30</sup> Ver anexo 7.7. “Intercambio por WhatsApp con Carlos Sastre”, p. 126.

<sup>31</sup> Ver anexos 7.8. y 7.9. “Intercambio por WhatsApp con Gabriel Lista” y “Entrevista a Gabriel Lista”, p. 128.

<sup>32</sup> Ver anexo 7.7. “Intercambio por WhatsApp con Carlos Sastre”, p. 126.

publicidad y comunicación, mantuvieron los mismos valores y los mismos mensajes. “Al momento de la llegada de la pandemia no teníamos campañas ni piezas listas que tuvimos que retener, sino que lanzamos campañas más relacionadas a la nueva realidad”, menciona Sastre.

Si bien no hubo un cambio en el enfoque de las piezas a partir de la pandemia, sí se comunicó en relación al contexto, pero siempre con “el branding de que macro es negocio”, en palabras de Sastre. En ese momento la marca se enfocó en la comunicación interna, comunicando sobre los cuidados y las nuevas normas de compras: el uso de tapabocas, los aforos, las distancias, etc. A su vez, Lista afirma que el mayor cambio comunicacional al que se vieron enfrentados tiene que ver con los sorteos que se realizan año a año, que antes de la pandemia, sorteaban viajes. Durante el 2020 tuvieron que modificar esta dinámica pasando a sortear órdenes de compra, entre otras cosas que no se vieran limitadas por el contexto y la situación sanitaria.

### **3.4. Presentación de las piezas**

Teniendo en cuenta los tres anunciantes y los criterios de selección, se procede a describir las piezas seleccionadas que comprenden el objeto de estudio.

#### **3.4.1. Piezas de CASMU**

##### **3.4.1.1. Estamos para cuidarte**

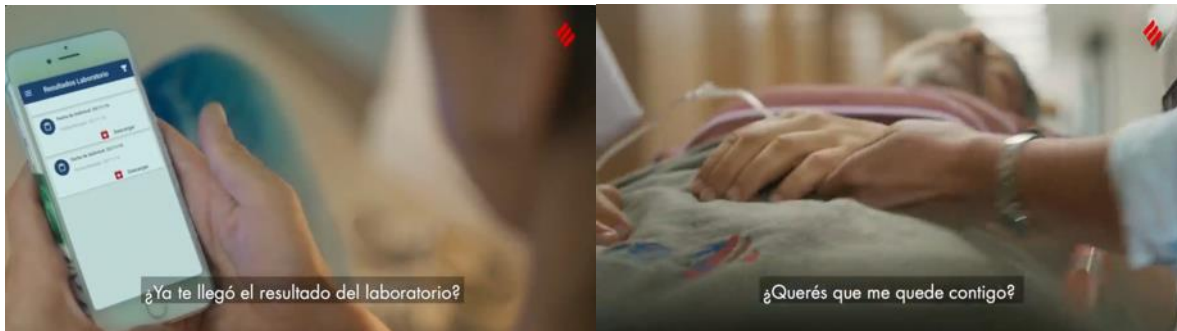
La pieza fue lanzada en enero de 2020, creada por la agencia Ogilvy, emitida por CASMU y pensada para la televisión. Es una de las primeras piezas que lanzaron en el 2020, dentro de los 45 días previos a lo que se conoce como apertura del *Corralito Mutual*, según afirma Barrios. Dicho período es un momento clave para que las mutualistas comuniquen sus beneficios con el fin de captar nuevos afiliados.

Si bien no presenta un nuevo concepto, debido a que no hace una alusión directa a la apertura del corralito, la pieza maneja el mismo que utilizaron piezas y campañas anteriores que consiste en mostrar los beneficios de la marca y sus valores destacando la frase “Estamos para cuidarte”.

La pieza comienza con tomas de situaciones en un contexto de consulta médica, tanto en las propias instalaciones de CASMU como mediante atención domiciliaria, y las imágenes son acompañadas con una voz en off femenina. Dicha voz en off realiza una serie de preguntas y comentarios a lo largo de la pieza que aluden a saber sobre el bienestar y la situación actual de los pacientes, como por ejemplo: “¿cómo te sentís?” (00:00:02); “¿cómo se va a llamar?” (00:00:07) –haciendo referencia a una mujer embarazada–; “Pablo, ¿te duele mucho?” (00:00:10); “¿ya te llegó el resultado del laboratorio?” (00:00:15). Esta dinámica de preguntas de la voz en off y situaciones médicas de primer nivel se desarrolla a lo largo de toda la pieza

hasta llegar al final, donde enlistan una serie de beneficios y características propias de CASMU, cómo ser: “la que te da el respaldo del mejor equipo médico” (00:00:39); “la que está más cerca” (00:00:42); “la que más cuida a tu salud” (00:00:38).

#### Fotogramas 1 y 2



**Fuente:** En línea en <https://www.youtube.com/watch?v=ZBQYGKQGKbg>

La pieza cierra con una enfermera abrazando a un niño y un sobreimpreso que lee “CASMU”, “estamos para cuidarte” y la palabra “afiliate” seguida por los datos de contacto.

#### 3.4.1.2. CASMU, mejor atención médica y humana

La pieza fue emitida en mayo del año 2020, creada por la agencia Punto & Ogilvy, emitida por CASMU y pensada para la televisión. Es la primera pieza institucional lanzada luego de la llegada de la pandemia a Uruguay y se hizo a través del en el canal de YouTube de la marca.

La pieza comienza con una toma del Presidente de CASMU, el Dr. Raúl Rodríguez, quien enuncia una frase concisa: “En los últimos dos meses, el mundo cambió. En CASMU, 1727 emergencia, tomamos decisiones para asegurarte nuestro respaldo y darte la mejor atención médica y humana”, dando por sobreentendido que la audiencia sabe a qué contexto se refiere, ilustrado además por el uso sugerente y, podría decirse, pedagógico e indicativo del tapaboca.

#### Fotograma 3



**Fuente:** En línea en <https://www.youtube.com/watch?v=IGHIojQhEuE>

Una vez que se enuncia “darte la mejor atención médica y humana” (00:00:10), se muestran imágenes de funcionarias de CASMU utilizando elementos de protección sanitaria – guantes, gafas y pantallas de protección facial– en planos cerrados que tienen la intención de reforzar las medidas sanitarias adoptadas por la institución para salvaguardar la salud de sus pacientes.

**Fotogramas 4, 5 y 6**



**Fuente:** En línea en <https://www.youtube.com/watch?v=IGHIojQhEuE>

Cabe destacar que, hasta este punto, la pieza no hace uso de la palabra “COVID”, ni “pandemia” ni ningún derivado de la misma, sino que se da a entender desde el principio con las palabras del doctor –y el uso del tapaboca– y se reafirma con estas tomas del personal.

Al terminar las tomas mencionadas y la voz en off, dejando de darle significación y anclaje a lo mostrado, se pasa a mostrar la infraestructura y la tecnología disponible en sus instalaciones, acompañadas ahora de una voz en off diferente, esta vez femenina. Esta voz en off enlista las innovaciones de CASMU y sus mejoras en las instalaciones y la infraestructura, lo cual parece necesario subrayar a raíz del COVID-19.

En estos cuadros se usan planos abiertos, contrarios a los previamente mencionados, con el fin de mostrar las instalaciones sin dejar nada libre a la interpretación. De la misma manera, en dichas tomas no hay personas, acompañando a la idea de lo esterilizado, impoluto y cuidado.

Posteriormente, la voz en off introduce el concepto de TELEMED, servicio de consulta online y digital por medio de videollamada (también cuentan con una aplicación móvil), mientras se puede observar a distintas personas en distintas ocasiones de uso del servicio.

#### Fotogramas 7 y 8



**Fuente:** En línea en <https://www.youtube.com/watch?v=IGHIojQhEuE>

En el último fragmento de la pieza se muestra el nuevo equipamiento adquirido por el departamento de medicina transfusional y el banco de sangre, que –según se menciona en la pieza– “se transformó en el más importante del Uruguay” (00:00:34).

La pieza cierra con un mosaico de 4 funcionarios de CASMU usando tapaboca y mirando a cámara, acompañado con el logo de la marca y el claim.

#### Fotograma 9



**Fuente:** En línea en <https://www.youtube.com/watch?v=IGHIojQhEuE>

### 3.4.2. Piezas de Conaprole

#### 3.4.2.1. Hay helado

La pieza fue emitida en noviembre de 2019, creada por la agencia Corporación, como parte de la campaña de verano de helados de Conaprole, que incluyó vía pública, redes sociales y televisión.

La misma comienza con la imagen de una persona zambulléndose a una piscina, con el texto “Hay verano, hay helado” sobreimpreso. Seguido a esto, se puede ver la imagen de una

boca dentro de un helado que esboza “Hay palito, barrita, casata, bombón, heladoooo” (00:00:04), haciendo referencia a la icónica frase de los heladeros playeros en Uruguay. Al terminar dicha frase, comienza el jingle que se escucha durante el resto de la pieza.

**Fotograma 10**



**Fuente:** En línea en <https://www.youtube.com/watch?v=RnnQxzYonMU>

El jingle es el elemento principal de la pieza, debido a que se escucha a lo largo de la misma, y lo que se describe en la letra de la canción se muestra también en imágenes. Durante el transcurso de la pieza se muestra todo tipo de imágenes relacionadas al verano y a las vacaciones y en esas mismas situaciones se inserta al helado como algo que no puede faltar.

Asimismo, la pieza no solamente muestra estas situaciones relacionadas al verano y las vacaciones, sino que también se pueden ver imágenes aleatorias que únicamente cobran sentido si se escucha la letra del jingle, es decir, si se ve la pieza con sonido.

La pieza simula un video musical, utilizando recursos de ese tipo de lenguaje como principales: desde las imágenes que se usan y los colores, hasta el jingle en sí. En este tipo de lenguaje prima el dinamismo, lo experimental y los efectos visuales, tres características que se observan en la pieza.

A lo largo de “Hay helado” se muestran una serie de actividades de las cuales forma parte el consumo de helado, y se muestra a personas de muchas edades consumiéndolo. Desde niños corriendo hacia la orilla de la playa hasta personas mayores disfrutando de un helado en un patio al aire libre. En muchas de estas ocasiones presentadas, el helado está presente de manera muy sutil, a contraluz y de formas pequeñas, mientras que en otras tomas se ubica a las diferentes presentaciones de helado en la cabeza de las personas o cae del cielo como si fuera lluvia. El helado se presenta en casi todas las tomas, de maneras dinámicas y editadas o en la mano de quienes lo están consumiendo, a excepción de muy pocas tomas en las que no aparece.

A pesar de que la pieza presenta principalmente consumidores jóvenes, el helado es un producto que la marca busca presentar para todas las edades. Es por esto que también se ven

personas mayores y niños en la pieza, aunque en menor medida. De todas formas, la misma también le habla al público de edades avanzadas a través de las situaciones en las que presenta a los jóvenes, dado que las mismas son diversas. Desde la lectura en la playa, ver el atardecer desde la orilla del mar, un paseo en la rambla con amigos o hasta vida nocturna, la marca inserta al helado, al disfrute y la relajación a lo largo de la pieza.

**Fotogramas 11, 12, 13, 14 y 15**



**Fuente:** En línea en <https://www.youtube.com/watch?v=RnnQxzYonMU>

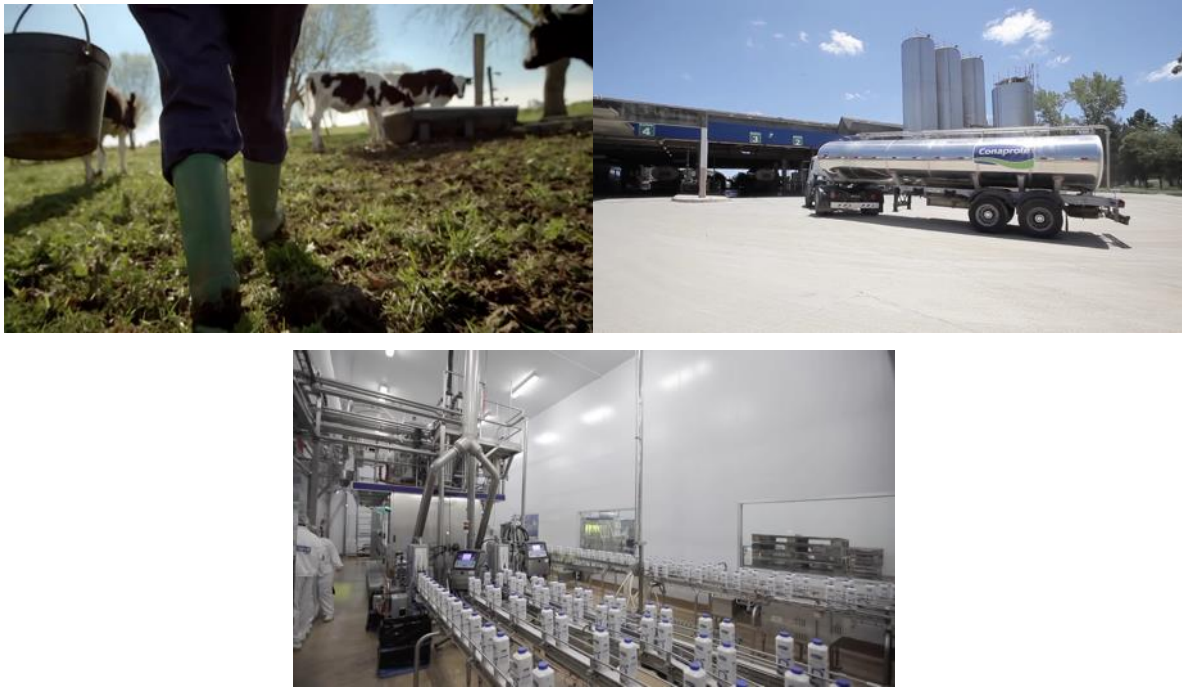
La pieza termina al finalizar el jingle, con una toma de una ola junto con el sobreimpreso que se ve al principio: “Hay verano, hay helado” y el isologo de la marca, además de los isotipos de la redes sociales.

#### **3.4.2.2. Somos actitud Conaprole**

La pieza fue creada y emitida en abril de 2020 por la agencia KEY, pensada para televisión. Fue la primera pieza publicitaria realizada por Conaprole posterior al comienzo de la pandemia en Uruguay.

La pieza comienza con un paisaje del campo uruguayo, y a medida que transcurre la misma va mostrando las distintas etapas del proceso de producción de los productos de Conaprole, empezando por imágenes de vacas, pasando por las de camiones que transportan la materia prima, imágenes de la planta, hasta llegar a el momento del consumo del producto. Se muestra todo lo que es la maquinaria y el proceso de producción.

**Fotogramas 16, 17 y 18**



**Fuente:** En línea en <https://www.youtube.com/watch?v=MDvbUTcPpeQ>

Durante la pieza se utiliza una voz en off masculina, que comienza esbozando “En momentos complicados...” dando a entender y ubicando a la audiencia en el contexto de la pandemia del COVID-19. A lo largo de la misma se mencionan los valores de la marca: la calidad y la confianza, y el compromiso por seguir llevando alimentos de calidad a los uruguayos. A través de la frase “Actitud Conaprole” se busca transmitir la idea del esfuerzo y asociar el concepto con no rendirse a pesar de las adversidades que puedan presentarse.

Asimismo, se destaca el esfuerzo de los funcionarios y empleados de Conaprole quienes en los momentos difíciles trabajaron de forma constante, sin pausas y más exhaustivamente que nunca.

Si bien en la pieza se pueden ver productores y funcionarios en las distintas instancias del proceso de producción, estos acompañan las imágenes y no son centrales en ellas, mostrando de esta forma el cumplimiento de protocolos sanitarios instaurados a partir de la pandemia.

Es un tipo de mensaje que habla principalmente para la interna de la empresa, ya que si bien es una pieza realizada para circular en televisión, la audiencia objetivo de la misma es el público interno de la marca, los empleados de Conaprole. Se busca transmitir “bueno vamos, sigamos peleando. Es un mensaje alentador para la interna”, tal lo expresado por Bonomi<sup>33</sup>.

Se busca mantener a los funcionarios alineados con la marca y comunicar que están todos unidos para salir adelante en la situación de la pandemia.

La pieza finaliza con escenas de familias compartiendo un momento de consumo del producto mostrando el fin de la cadena de fabricación, que comienza desde la vaca y termina en la mesa de las familias.

#### Fotogramas 19 y 20



**Fuente:** En línea en <https://www.youtube.com/watch?v=MDvbUTcPpeQ>

La pieza cierra con el producto estrella de la marca: la leche, siendo vertida en el vaso de una familia, acompañada con el *hashtag* “#QuedateEnCasa” (00:00:25), haciendo referencia a la exhortación por parte del gobierno a los uruguayos en el contexto de la pandemia.

La última imagen vuelve a situar al espectador en el mismo lugar que cuando empezó la pieza, en un campo con vacas en un día que amanece, dando así la idea de que empieza un día nuevo y comienza así el proceso de producción una vez más. Como se ilustra en los siguientes fotogramas, el 21 es la imagen inicial y el 22 es la imagen de cierre de la pieza.

---

<sup>33</sup> Ver anexo 7.6. “Entrevista a Marcelo Bonomi”, p. 121.

## Fotogramas 21 y 22



**Fuente:** En línea en <https://www.youtube.com/watch?v=MDvbUTcPpeQ>

Esta última imagen se acompaña del isologo de Conaprole y un sobreimpreso que lee “Creciendo Juntos”.

### 3.4.3. Piezas de Macromercado

#### 3.4.3.1. Negociar

La pieza Negociar fue lanzada en agosto de 2019, fue creada por Cámara TBWA para Macromercado y la misma se basa en el concepto central de la marca: “cuanto más comprás, menos pagás, Macromercado es negocio” según afirma Gabriel Lista, director general creativo en la agencia encargada de la pieza<sup>34</sup>. El insight de la misma es que en cada aspecto de la vida, sin importar la magnitud, hay una negociación implícita en la que la resignación es algo necesario para obtener lo que se quiere. La misma no forma parte de una campaña cuya publicidad sea emitida en otros medios, solamente se produjo una pieza para la televisión que también fue publicada en las redes sociales de la marca.

La pieza comienza con una voz en off y un primer plano del personaje principal, un hombre de mediana edad que es presentado durante toda la pieza mientras se enfrenta a situaciones de la vida cotidiana en las que tiene que negociar, y se escucha su propia voz —en off—, describiendo de qué manera se enfrenta a la negociación en muchas situaciones de la vida cotidiana.

El personaje principal negocia con su propio hijo, con su perro, con su pareja, consigo mismo, con sus amigos y en un sinnúmero de situaciones, excepto una: cuando va a Macromercado a hacer las compras.

El tono de la pieza es en clave de humor, como explica Lista. Las situaciones de la vida cotidiana son presentadas de manera que el personaje resulta cómico y a la vez cercano. Los planos utilizados y las escenas acompañan la narración de corte cómico, mostrando de manera

<sup>34</sup> Ver anexos 7.8. y 7.9. “Intercambio por WhatsApp con Gabriel Lista” y “Entrevista a Gabriel Lista”, p. 128.

exagerada las situaciones a las que se enfrenta el personaje, por ejemplo paseando al perro o negociando con qué familia pasan las fiestas él y su pareja.

#### Fotogramas 23 y 24



**Fuente:** En línea en <https://www.facebook.com/camara.tbwa/videos/1052806281575978>

Hacia el final de la pieza, se muestra al personaje principal con su pareja, en una góndola de supermercado, y ella le pregunta a él si compran vino blanco o vino tinto, a lo que él le responde que compren los dos, porque en Macromercado es más beneficioso comprar más. La pieza finaliza con el personaje principal sonriendo mientras se dirige hacia la caja en el supermercado –que ahora se sabe que es Macromercado–, y luego se lee “cuanto más comprás, menos pagás” en un sobreimpreso.

#### 3.4.3.2. El equipo Macro

La pieza fue emitida en mayo de 2020, producida por la agencia Cámara TBWA para Macromercado pensada para la televisión. Al igual que la pieza Negociar, la campaña no contó con otros medios, únicamente se publicó la pieza televisiva en las redes sociales de la marca.

El eje central de la pieza se ve enmarcado desde que la misma comienza, una voz en off masculina enuncia “hay un equipo que en todo este tiempo no paró nunca”, planteando de esta forma una analogía del equipo de Macromercado como un equipo de fútbol. La voz en off describe a los empleados de la empresa desde una perspectiva de equipo de fútbol: “jugadores mixtos, polifuncionales, con gran dinámica y un ida y vuelta incansable” (00:00:07). Esta narración se acompaña de imágenes de los trabajadores de los distintos roles, realizando sus tareas en las instalaciones de Macromercado. Cabe destacar que a estos trabajadores se los ve utilizando tapabocas y cumpliendo con los protocolos y las medidas sanitarias.

### Fotogramas 25, 26 y 27



**Fuente:** En línea en <https://www.facebook.com/watch/?v=886714692155251>

La voz en off destaca la relevancia del espacio físico como punto de venta de Macromercado, ya que la marca en ningún momento de la pandemia implementó la venta en línea o por canales digitales. A lo largo de la pieza se ven los diferentes roles siempre trabajando en el supermercado en sí, nunca en oficinas o en sus hogares, destacando así la importancia del espacio físico como punto de venta. La pieza tiene un ritmo dinámico que ilustra la demanda laboral de los empleados de Macro, que no pararon nunca.

La pieza fue filmada con los propios trabajadores y realizada a modo de mensaje de aliento y agradecimiento para con ellos, ya que nunca dejaron de trabajar durante el contexto de pandemia, a pesar de no haber sido catalogados como trabajadores esenciales. En ningún momento se menciona de manera explícita a la pandemia pero a través del uso del tapaboca y lo que se da a entender cuando el narrador habla de las adversidades a las que se enfrenta el equipo.

Este concepto de equipo se presenta en forma de metáfora, haciendo referencia a la organización y aludiendo a la pasión del uruguayo por el fútbol y “la celeste”, mostrando al equipo de Macromercado como “la celeste”. Al igual que la selección uruguaya, el equipo de Macromercado se enorgullece de “dar la cara por los uruguayos” (00:00:32) según narra la voz en off.

Sobre el final de la pieza, la música toma un mayor protagonismo y transiciona hacia un tono más heroico e inspirador, a la par que se muestran las tomas de trabajadores sonriendo debajo del tapaboca. La pieza finaliza con el logo de la marca acompañado por el sobreimpreso “Cuanto más comprás, menos pagás”, slogan de Macromercado.

A continuación, se presenta el capítulo de análisis, donde se conjuga lo anteriormente mencionado en este capítulo y los postulados teóricos planteados en la investigación.

## 4. ANÁLISIS

El abordaje de las piezas seleccionadas sigue los elementos señalados en la Rueda de seis segmentos de Taylor, lo cual permite enmarcar su despliegue y reconocer y describir elementos significantes de la estrategia utilizada. Se tendrán en cuenta las cualidades discursivas y los recursos puestos en juego con el fin observar los lenguajes involucrados y reflexionar acerca de la producción de sentido de la comunicación publicitaria de cada una de las marcas antes de la pandemia y en los meses iniciales de la crisis sanitaria en Uruguay.

La identificación del análisis da cuenta de las estrategias de los mensajes proyectados en cada pieza publicitaria. Como se mencionó en el capítulo 2, se utilizarán cuatro subcategorías dentro de este análisis: *función del anuncio*, *appeals del anuncio*, *estrategia creativa macro* y *estrategia creativa micro*. En tal sentido, también se tendrán en cuenta herramientas analíticas planteadas en el capítulo introductorio con el propósito de observar los aspectos significativos y el sentido producido en esas piezas en discurso publicitario, marcadas por condiciones de producción específicas (antes y durante la inmediata llegada de la pandemia a Uruguay). De allí que la medición de los aspectos denotados y la lectura de efectos connotativos sean relevantes para complementar el reconocimiento de las estrategias comunicativas y pensar el modo en que CASMU, Conaprole y Macromercado expusieron la construcción de *marca*, *identidad de marca* y *valores* en ambos momentos. Una vez realizado ese recorrido descriptivo y analítico, se expondrá una síntesis global de los resultados de ambas producciones publicitarias.

Vale especificar que el abordaje de las piezas se divide por marca e indicar que “Pieza 1” hace referencia a la emitida antes de la pandemia y “Pieza 2” a la emitida en los meses posteriores a que el COVID-19 se propagara en Uruguay. Asimismo, es primordial plantear que el tipo de abordaje efectuado –encuadrado en las subcategorías de análisis antes mencionadas– exige de alguna manera tener presente la descripción de las piezas desarrollada en el capítulo anterior.

Finalmente, a modo de conclusiones generales, se realiza un balance y apreciación general de lo observado.

### 4.1. CASMU

#### 4.1.1. Pieza 1: “Estamos para cuidarte”

Categoría 1 - *Función del anuncio*: El propósito de “Estamos para cuidarte” es principalmente de *branding* y se propone, además, comunicar los valores de la marca. Esto se observa a través de los mecanismos que utiliza CASMU para transmitir sus valores: el humanismo, la proximidad y cercanía, y la tecnología e infraestructura de primer nivel. Más

allá de que sea una pieza previa a la apertura del *Corralito Mutual* –período en el cual la publicidad de servicios de salud está enfocada en mostrar los beneficios de la marca para atraer a potenciales clientes–, la misma no deja de ser un reflejo de los aspectos más intangibles de la marca: sus valores.

En tal sentido, a la hora de, por ejemplo, dar cuenta de la idea de *cercanía*, se observa que se utiliza el recurso de la sinécdoque. Es decir, la pieza deja ver un uso frecuente de planos cerrados en los que se muestra un fragmento de la situación relatada para dar a entender el todo. Un ejemplo de ello es el uso de un plano cerrado que muestra los elementos de trabajo de un médico en uno de los asientos del vehículo que lo traslada, dando a entender la celeridad y recaudos con la que un médico de radio se dirige al domicilio del paciente, lo cual permite, además, darles contexto a las diferentes situaciones mostradas a lo largo de la pieza. Asimismo, además de la rapidez que busca transmitirse a la hora de responder al llamado o auxilio de los pacientes, la pieza muestra una serie de escenas en las que médico y paciente se muestran dialogando –o, más bien, interactuando en el marco de una consulta médica– en las que se traman diversas situaciones que buscan generar tranquilidad y atención personalizada.

Es en ese sentido que el concepto de *cercanía* que se transmite a través de la pieza pueda leerse de dos maneras en simultáneo: por un lado, mediante los planos cerrados que se utilizan para darle forma a lo narrado, y, por el otro, mediante las situaciones que se muestran, lo cual expone el interés del médico por el paciente y lo personalizada que es la atención. En ese marco, tratar al paciente por su nombre de pila o recordar cuestiones ligadas a él refuerza aún más la idea de *cercanía* transmitida y contempla otro de los valores enunciados por la marca: el humanismo que atraviesa la atención de CASMU.

#### Fotogramas 28 y 29



**Fuente:** En línea en <https://www.youtube.com/watch?v=ZBQYGKQGKbg>

Ahora bien, si la idea de *cercanía* está presente en las maneras antes referidas, la pieza también deja ver una sensación de proximidad que refuerza o complementa lo antes mencionado y se conjuga, en el mensaje, con el intento de transmitir que la prestación del

servicio de CASMU es de primer nivel: de allí, precisamente, que el énfasis dado a la proximidad física de la mutualista con los pacientes –ya sea de los médicos de radio, la respuesta brindada ante llamados de emergencia o el uso de la aplicación móvil– es una constante estratégica de la publicidad producida, algo que se subraya, como ya se ha mencionado, con el uso de funcionarios reales –y no actores pagos– que buscan potenciar el sentido de pertenencia de los propios trabajadores –en términos de comunicación interna– y generar efectos de proximidad.

Categoría 2 - *Appeal del anuncio*: Como se mencionó anteriormente, uno de los aspectos que pretende transmitir la pieza es el humanismo y la preocupación de los médicos y funcionarios de CASMU por el paciente. Como afirma Petcho, director en Grupo Punto, la pieza “Estamos para cuidarte” tiene como propósito “marcar firmemente la razón de ser de CASMU”<sup>35</sup>, por lo que el cuidado, el interés por el bienestar y la prevención se consideran los elementos centrales a través de los cuales se materializan los *appeals* de los valores que la marca busca transmitir. A partir de esto, se considera que el *appeal* de *safety*<sup>36</sup> es el principal en la pieza, mostrando características como la seguridad, el cuidado, la garantía de estar seguro y la ausencia de peligro.

Categoría 3 - *Estrategia creativa* (macro): Entendiendo que la pieza se centra en la experiencia del usuario en contacto con la marca y con elementos psicológicos como la seguridad y el cuidado, la pieza es considerada dentro de las estrategias creativas de ritual. Es decir, un tipo de piezas que muestran un conjunto de características psicológicas con las cuales puede ser asociada la marca, pero no necesariamente brindan información factible y datos relevantes sobre ella.

En el caso de la pieza analizada, cuyo *appeal* principal es el de seguridad, no requiere que sea comunicado de manera directa o tangible, sino a través de la muestra de un modo de atención y operatividad que es capaz de generar una sensación cuyo valor o dimensión principal es más bien psicológica.

Categoría 4 - *Estrategia creativa* (micro): Teniendo en cuenta que se utiliza una estrategia de apelación a sentimientos de seguridad y una promesa de índole tranquilizadora,

---

<sup>35</sup> Ver anexo 7.4. “Entrevista a Bruno Petcho”, p. 111.

<sup>36</sup> *Appeal safety* (seguridad): seguridad (de amenazas externas), cuidado, precaución, estabilidad, ausencia de peligros, lesiones potenciales u otros riesgos. Garantías, las garantías son garantías de los fabricantes. Ejemplos: "Asegúrese con Allstate", "No contiene ingredientes nocivos". Ver anexo 7.1. “Listado de *appeals* de Richard W. Pollay”, p. 99.

que no está inserta en un contexto social preciso, se determina que la estrategia creativa de la pieza está en el segmento ego.

Dicho segmento, según plantea Taylor, se basa en las estrategias de ocasión de uso e imagen de usuario planteadas por Laskey, Day y Crask (1989): las mismas se ven reflejadas en la pieza a través de las situaciones que se ilustran y en la manera en que se ve a los usuarios de CASMU entrando en contacto con la marca. La pieza busca transmitir al usuario seguridad, cobertura, tranquilidad y confianza, factores psicológicos intrínsecos a la persona y que no se relacionan con una necesidad externa o social. La marca se retrata como una fuente de tranquilidad y como una solución de carácter emocional, sin que prime en lo que se muestra cuestiones de orden más bien informativo.

En este sentido, y considerando el segmento de estrategias de mensajes en el que la pieza se encuentra, se puede relacionar también con *el modelo psicoanalítico de Freud*, planteado dentro de los modelos de comportamiento del consumidor de Kotler (1965). Dicho modelo plantea la posibilidad de que los consumidores estén motivados por factores psicológicos, simbólicos e intangibles a la hora de tomar decisiones de compra, y que estos factores son igual de motivantes que los factores económicos o funcionales. En este marco, la pieza apela al primer grupo de motivaciones, buscando mostrarse como una institución cercana, próxima y enfocada en la atención de sus usuarios/afiliados. Eso se evidencia desde el título de la campaña y la pieza: “Estamos para cuidarte”. Le habla a una sola persona, el espectador.

#### **4.1.2. Pieza 2: “CASMU, mejor atención médica y humana”**

Categoría 1 - *Función del anuncio*: El propósito de esta pieza –y de la campaña en sí– es comunicar de qué manera la marca se está enfrentando a un contexto adverso: el contexto de la pandemia. Ese mensaje lo transmite de dos formas en simultáneo: 1. a través del refuerzo y exposición de los valores de la marca y 2. enlistando las medidas sanitarias implementadas y la adecuación en materia de infraestructura y atención médica en un periodo de crisis.

La pieza puede ser dividida en dos partes. En la primera parte, comienza hablando a cámara el presidente de CASMU, en una toma de plano medio, vestido con uniforme de trabajo y tapaboca, haciendo alusión al contexto –sin mencionar las palabras COVID-19 o pandemia en ningún momento– y afirmando que tomaron las decisiones necesarias para seguir brindando “la mejor atención médica y humana”. Luego se muestra a funcionarios en planos cerrados colocándose guantes, gafas y otros elementos protectores, haciendo alusión una vez más al contexto sin necesidad de mencionarlo, pero sugerido por efecto de las precauciones que son comunicadas en las imágenes de la publicidad. Mientras que en la segunda parte de la pieza, ahora con una voz en off diferente que prescinde de la palabra autorizada del director y presenta

una perspectiva y un tono más bien objetivo, se muestran las instalaciones y las innovaciones en materia de infraestructura y tecnología.

Desde el punto de vista formal, esta segunda parte de la pieza se construye con planos abiertos –contrarios a los utilizados en la pieza “Estamos para cuidarte”– con el fin de mostrar las instalaciones sin dejar nada a libre a la interpretación, reforzando en la muestra de esas materialidades, las adecuaciones y servicios para los cuales está preparado CASMU. En esa línea, la visualización no muestra la presencia de personas, cargando a las tomas audiovisuales de un ambiente esterilizado, impoluto y cuidado, los cuales son conceptos claves si tenemos en cuenta lo que exige un servicio médico y, mucho más, en tiempos protocolizados como los de la pandemia. Se puede decir que la función principal es, entonces, informar, aunque de ello también se deriva, por el modo en que se muestran las instalaciones, el sentido de seguridad y cuidado antes mencionados.

En este caso, a diferencia de “Estamos para cuidarte”, los beneficios que se enlistan son factibles y verificables. Tomando los postulados de Frazer (1983) y Laskey, Day y Crask (1989), vemos que se utiliza una estrategia creativa de Unique Selling Proposition: la misma, según Frazer, está basada en una característica física del servicio ofrecido. Tomando lo que afirma el autor, CASMU entra en un rubro en que el desarrollo tecnológico es una ventaja competitiva y ofrece beneficios notorios para el usuario del servicio, lo cual se vuelve relevante a la hora de elegir un prestador de salud en tiempos de pandemia, haciendo de la transmisión de seguridad e innovación dos opciones fundamentales de la comunicación.

*Categoría 2 - Appeal del anuncio:* Como se mencionó anteriormente, la pieza presenta dos pilares fundamentales de la gestión al momento de la pandemia. Por un lado, muestra su adaptación al protocolo sanitario y la importancia de lo aséptico para el cuidado del paciente. Y, por el otro lado, la innovación en infraestructura y tecnología para poder brindar la mejor atención en el contexto de la pandemia, además de indicar una prestación de vanguardia. La misma comienza con el Dr. Rodríguez, presidente de CASMU, referenciando el contexto de la pandemia y, posteriormente, continúa presentando las instalaciones y los cambios que se llevaron adelante en materia de infraestructura a raíz del COVID-19. Se presenta a CASMU como un servicio innovador y a la vanguardia de la prestación médica uruguaya, que se adapta a la crisis con dinamismo y rapidez.

Es por esto que se consideran *safety*, *neat*<sup>37</sup>, *modern*<sup>38</sup>, y *technological*<sup>39</sup> los *appeals* de este anuncio. De igual modo, si se considera la razón de ser la pieza y la forma en la que se presentan las características de la marca, se hacen presentes también los *appeals* de *productivity*<sup>40</sup> y *morality*<sup>41</sup>. El primer *appeal* hace referencia a los logros, como se expresa al señalar las innovaciones en materia de infraestructura, aspecto que presenta a una institución capacitada y apta para cumplir los desafíos generados por la pandemia. En este sentido, la pieza también enfatiza que la marca no detuvo su labor a pesar del contexto, sino que lo modificó y reestructuró para generar una respuesta rápida y eficaz.

A su vez, este rápido accionar tras la situación sanitaria y el correcto cumplimiento de los protocolos, denotan el segundo *appeal*: *morality*. Este tiene que ver con los principios, con el actuar con humanismo y las cuestiones éticas referidas a la atención en salud y el cumplimiento de las recomendaciones del gobierno para velar por la salud de quienes trabajan en la institución y quienes se atienden allí.

Categoría 3 - *Estrategia creativa* (macro): Considerando que el objetivo de la pieza es primordialmente informar acerca de los cambios a raíz del contexto, se puede decir que la pieza “CASMU, mejor atención médica y humana” entra dentro de las estrategias creativas de transmisión. Este tipo de piezas muestran un conjunto de datos relevantes y verificables de la marca que tienden a aumentar la confianza por parte del público. En el caso de la pieza analizada, al contrario de la anterior, el *appeal* de *safety* en concreto sí se transmite en forma de información factible con la enunciación de las innovaciones en infraestructura. La pieza presenta información acerca del servicio que es fácilmente verificable y no lo hace de una manera emotiva, sino que lo hace de un modo descriptivo y demostrable. Estas características del servicio son: la adquisición de 65 camas para la unidad de cuidados intensivos, convirtiéndose así en el CTI más grande del Uruguay, un sector sellado dentro del hospital

---

<sup>37</sup> Appeal neat (ordenado): ordenado, pulcro, preciso, ordenado. limpio, sin mancha, sin mancha, de olor dulce, brillante. Libre de suciedad, basura, plagas, alimañas, manchas y olores, sanitario. Ver anexo 7.1. “Listado de appeals de Richard W. Pollay”, p. 99.

<sup>38</sup> Appeal modern (moderno): contemporáneo, moderno, nuevo, mejorado, progresivo, avanzado: presenta, anuncia. Ejemplo: "Un poco adelantado a nuestro tiempo". Ver anexo 7.1. “Listado de appeals de Richard W. Pollay”, p. 99.

<sup>39</sup> Appeal technological (tecnológico): diseñado, fabricado, formulado, fabricado, construido, procesado, como resultado de la ciencia, la invención, el descubrimiento, la investigación, que contiene ingredientes secretos. Ejemplos: "Factory-Fresh", "incluye XK-17". Ver anexo 7.1. “Listado de appeals de Richard W. Pollay”, p. 99.

<sup>40</sup> Appeal productivity (productividad): referencias al logro, logro, ambición, éxito, carreras, autodesarrollo. Ser hábil, consumado, competente. tirando de su peso, contribuyendo, haciendo su parte. Ejemplos: “Desarrolla tu potencial”, “Avanza”. Ver anexo 7.1. “Listado de appeals de Richard W. Pollay”, p. 99.

<sup>41</sup> Appeal morality (moralidad): humana, justa, justa, honesta, ética, respetable, de principios, religiosa, devota, espiritual. Ver anexo 7.1. “Listado de appeals de Richard W. Pollay”, p. 99.

diseñado para pacientes con COVID-19, un nuevo servicio de consultas médicas por videollamada conocido como TELEMED y nuevo equipamiento en la unidad de medicina transfusional, haciendo que –según la pieza en cuestión– el banco de sangre CASMU se convierta en “el más importante del Uruguay” (00:00:40).

En tal sentido, vale mencionar que aunque la pieza también tiene una dimensión intangible en la que presenta sus valores –innovación en materia de tecnología y lo que hace a la acción psicológica del cuidado–, lo que predomina es la comunicación de las instalaciones disponibles y la información de las innovaciones realizadas, por lo que se la considera dentro de la estrategia creativa macro de transmisión.

Categoría 4 - *Estrategia creativa* (micro): A partir de lo planteado, considerando que la pieza enumera una serie de innovaciones y mejoras en el servicio dando así la oportunidad al potencial cliente de tomar una decisión racional y una evaluación entre su situación actual y un futuro posible que lo tenga como afiliado de CASMU, se determina que la estrategia creativa micro tiene características propias del segmento racional. Este tipo de estrategias se caracteriza por asumir que los consumidores son conscientes y racionales a la hora de tomar una decisión de consumo (Taylor, 1999): en ese aspecto, la pieza funciona a modo de catálogo de razones por las cuales elegir a CASMU.

Por otro lado, si se considera el rubro, el contexto y la pieza en simultáneo, se pueden observar, también, rasgos del segmento de necesidad aguda, debido a que este último segmento plantea que el tiempo y la información son limitados, por lo que los consumidores van a tender a elegir aquellas marcas que presenten los mejores beneficios o bien resulten familiares u ofrezcan mejores precios. Lo primero aplica a CASMU, presentando, según afirman, “los mejores médicos”, “el CTI más grande del Uruguay”, “el banco de sangre más importante del país”, entre otros aspectos del discurso publicitario.

En este sentido se hace presente el *modelo económico marshalliano* planteado por Kotler (1965). Este modelo está basado en la asunción de que las decisiones de compra son el resultado de motivaciones racionales y económicas, haciendo que el consumidor elija la marca o el producto que le ofrezca más utilidad o el mayor valor por el precio. Según Kotler, en dicho modelo la comunicación tiene la función de brindar información detallada acerca del producto, como es el caso de esta pieza. La pieza comunica claramente estos beneficios con sus planos abiertos y una voz en off que cumple una función de anclaje: visualmente se ven instalaciones mientras que la voz mencionada las pone en contexto, afirmando que las camas del CTI son nuevas o que el pasillo con una puerta deslizante es un sector sellado pensado para el COVID-19. La pieza brinda de este modo información racional de manera clara y ordenada.

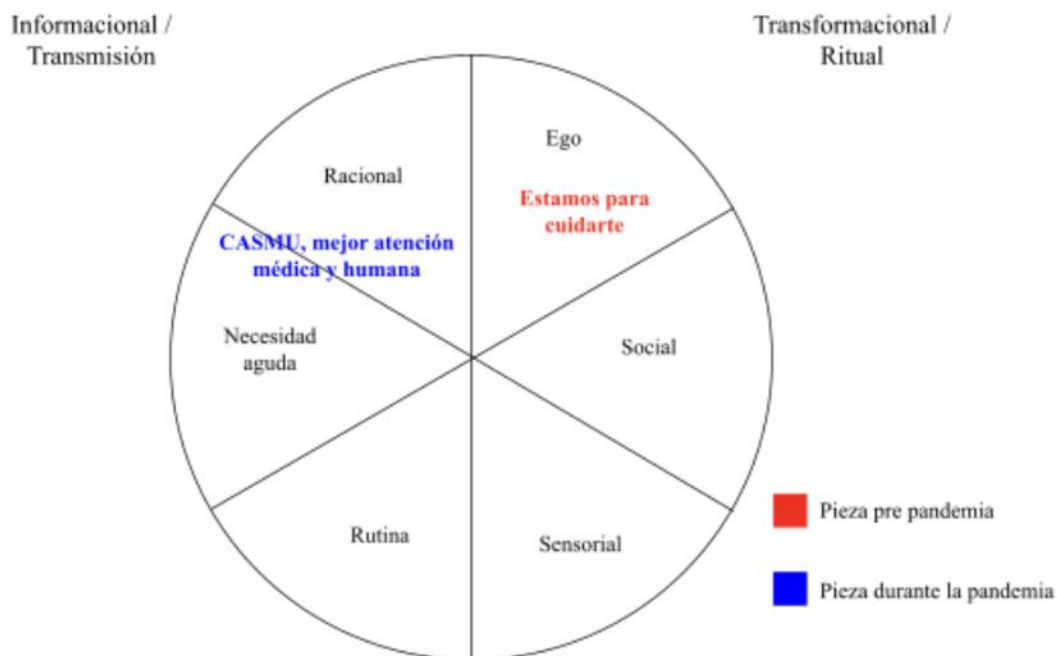
### 4.1.3. Análisis de resultados

Tal como fue referido, la pieza “Estamos para cuidarte” de CASMU presenta características del segmento ego de las estrategias de mensajes utilizadas, ubicado dentro del semicírculo de ritual. Y se detectó el *appeal* de *safety* como el elemento principal, transmitiendo seguridad, cuidado y ausencia de peligro.

Por su parte, la segunda pieza, “CASMU, mejor atención médica y humana”, se ubica dentro de dos segmentos en simultáneo: racional y necesidad aguda, ubicados dentro de la postura de transmisión. Los *appeals* principales son *safety*, *neat*, *modern*, y *technological*.

A continuación, se ilustra la Rueda de seis segmentos con las piezas de CASMU analizadas.

Figura 4: ubicación de las piezas de CASMU en la Rueda de seis segmentos



Fuente: elaboración propia, con datos de Taylor, 1999.

Como derivado de dicho análisis, se puede observar que ambas piezas presentan ciertas características en común: en primer lugar, el *appeal* de *safety*, que aparece de formas distintas, pero es un rasgo compartido: en la primera pieza se hace referencia al cuidado, la atención personalizada y la ausencia de riesgo, mientras que en la segunda pieza se manifiesta de una forma diferente, ya que la seguridad se evidencia de manera que CASMU tiene el soporte y la infraestructura para cumplir con la atención y el cuidado que promete.

Por otro lado, al observar los recursos audiovisuales, se puede notar el uso de planos cerrados en ambas piezas, aunque se utilizan de maneras distintas en cada una de ellas. En la primera pieza se utilizan con el fin de transmitir una idea de cercanía, proximidad y

humanismo, haciendo uso desde lo formal del recurso de la sinécdoque. Por su parte, en la segunda pieza, estos planos son utilizados en momentos puntuales en los que se ilustra la importancia del cuidado y la atención al detalle, mientras que en el resto de la pieza se utilizan planos abiertos para mostrar la infraestructura y la tecnología con la que cuenta CASMU para hacer frente a la pandemia.

En ese marco, el movimiento observado en la Rueda de los seis elementos de Taylor responde a un desplazamiento que va, entre lo descrito y analizado de cada pieza, de la postura de ritual a la de transmisión. Algo que de alguna manera se refleja en lo mencionado por Petcho a propósito de las nuevas condiciones de producción acarreadas por la llegada del COVID-19 y las incertidumbres generadas:

La pandemia jugó un rol fundamental en lo que es la comunicación de CASMU porque muchas de las cosas que CASMU ya tenía o que CASMU hizo durante la pandemia fueron atributos a comunicar por el contexto, quizás algunas cosas que no se hubiesen comunicado o que no hubiesen sido tan relevantes para el público. Vieron que de repente uno tiene algo que está buenísimo, algo que es super bueno, pero la relevancia o la percepción de un público con respecto a ese atributo o diferencial no es tan importante, cuando cambia el contexto eso puede cambiar y es lo que pasó<sup>42</sup>.

En tal sentido, puede decirse que CASMU no cambió su estrategia de comunicación de cara a la llegada de la pandemia, sino que modificó el contenido de la comunicación “por una cuestión de contexto”, tal como explica Petcho. Esto es lo que se evidencia al analizar en qué segmentos se encuentra cada pieza y las continuidades y cambios expresados en el discurso publicitario. Siguen comunicando seguridad, atención, cuidado, pero lo hacen con un enfoque diferente. Este cambio también se debe a un factor externo a la marca, que tiene que ver con la irrupción de la pandemia y el momento extraordinario vivido a nivel mundial. Al tratarse de una crisis sanitaria que pone en juego la salud y el bienestar general, CASMU asumió un rol protagónico como servicio prestador de salud. Mientras que la creciente preocupación de los usuarios en función de las amenazas acarreadas por el COVID-19 ofrecen las condiciones de posibilidad para que la marca resalte la relevancia de sus servicios e invista su discurso de información sobre la innovación realizada en materia de salud.

---

<sup>42</sup> Ver anexo 7.4. “Entrevista a Bruno Petcho”, p. 111.

## 4.2. Conaprole

### 4.2.1. Pieza 1: “Hay Helado”

Categoría 1 - *Función del anuncio*: El propósito de “Hay helado” es darle la bienvenida al verano e introducirlo como el momento clave de consumo de helado. La pieza busca asociar el helado al verano y a las vacaciones y de esta forma aumentar su recuerdo, así como también el consumo.

Categoría 2 - *Appeal del anuncio*: Como se mencionó previamente, la pieza cuenta con recursos audiovisuales más comúnmente utilizados en otro tipo de mensajes, simulando un video musical, con ediciones y efectos sonoros que no son comunes a la comunicación publicitaria. Por un lado, si se considera que lo central es el ocio, la relajación, el verano y las vacaciones, el *appeal* principal es *enjoyment*<sup>43</sup>, el cual se caracteriza por mostrar felicidad, risa, diversión y personas participando en dicho disfrute. Por otro lado, al observarse los recursos audiovisuales utilizados, el *appeal distinctive*<sup>44</sup> se hace presente a través de los efectos visuales, los colores, las imágenes y situaciones ilustradas.

A su vez, a lo largo de la pieza se observa en ocasiones que la imagen es la representación literal de lo que dice la canción: en este sentido cumple una función de relevo, pero no de la misma manera que lo que plantearía Barthes. Por ejemplo, en la figura 30, precisamente en el segundo 00:08, se muestra un lagarto mientras que la canción dice “lagartear”.

Fotograma 30



**Fuente:** En línea en <https://www.youtube.com/watch?v=RnnQxzYonMU>

En este caso, el significado de “lagartear” no se relaciona directamente con el animal en sí. Se utiliza para ilustrar la acción de estar acostado/a al sol sin hacer nada, emulando el

<sup>43</sup> Appeal enjoyment (disfrute): divertirse, reír, ser feliz, celebrar, disfrutar de juegos, fiestas, fiestas y festividades, participar. Ver anexo 7.1. “Listado de appeals de Richard W. Pollay”, p. 99.

<sup>44</sup> Appeal distinctive (distintivo): raro, único, inusual, escaso, infrecuente, exclusivo, de buen gusto, elegante, sutil, esotérico, hecho a mano. Ejemplos: El “único...”, "el "mejor...", "En las principales farmacias". Ver anexo 7.1. “Listado de appeals de Richard W. Pollay”, p. 99.

comportamiento de un lagarto. Este recurso se utiliza de manera irónica, aportando aún más a asociar a la marca, el verano y los helados a un momento relajante y descontracturado.

Categoría 3 - *Estrategia creativa* (macro): Considerando que la pieza no enlista atributos verificables del producto o la marca, sino que inserta al producto en situaciones de consumo variadas sin hacer mención de beneficios, se puede decir que la pieza “Hay helado” se ubica dentro de la estrategia creativa de ritual. Esto se da debido a que la marca busca asociar la experiencia del verano con el consumo de helado, mostrando una serie de situaciones cotidianas de verano en las cuales inserta al consumo del producto como un factor que no puede faltar.

Categoría 4 - *Estrategia creativa* (micro): A partir de lo previamente planteado, teniendo en cuenta que en la pieza se puede observar que priman las situaciones de consumo, ya sean individuales o colectivas, se determina que en la pieza se pueden destacar las estrategias creativas ego y social.

Por un lado, debido a que la pieza está pensada para una audiencia diversa y tiene un mensaje ambiguo y poco estructurado, permite que cada espectador se encuentre a sí mismo en la pieza y esto es una característica de la estrategia creativa de ego: según Taylor (1999), los mensajes son ambiguos con el fin de que cada espectador se vea reflejado en ellos.

Conaprole se caracteriza por ser una *marca país*, lo cual se puede ver reflejado en la pieza a través de las imágenes de locaciones: Ciudad Vieja, Punta del Este, World Trade Center, Rocha, entre otras. De la misma manera su comunicación suele estar enfocada en la familia y en los integrantes de la misma, generando así un amplio abanico de personas a las que se dirige en su comunicación. Es por esto que en la pieza “Hay helado” se puede ver una serie de objetos, imágenes y situaciones que buscan apelar a cada segmento, reafirmando la idea que plantea Marcelo Bonomi, ex director de cuentas en Corporación, de que la pieza puede generarle algo distinto a cada uno de los espectadores.

Otra característica que se puede notar del segmento ego en la pieza es la importancia de la imagen y la falta de información del producto en sí, dando de esta forma mayor relevancia a lo emocional.

Por otro lado, el segmento social se manifiesta al insertar el consumo de helado en comportamientos colectivos socialmente aceptados –como son ciertas actividades en verano que presenta la pieza: ir a la playa, a la piscina, disfrutar del verano y las vacaciones, juntarse con amigos y familia, tirarse en paracaídas, surfar, acampar–, con el fin de asociar al helado a las emociones y vivencias que tienen que ver con esta estación como fenómeno colectivo.

Este recurso se utiliza con el fin de generar impacto y llamar la atención de la audiencia para generar así recordación de marca. En este sentido, como menciona Bonomi, “La [pieza] de verano busca una emoción, ya sea hacerme reír o recordar algo, me genera algo y a todos nos puede generar algo distinto”<sup>45</sup>. Esta emoción no necesariamente es buscar el llanto de manera literal, sino que, como es en este caso, puede ser producir impacto, alegría, sorpresa, entre otras.

La pieza utiliza en simultáneo dos estrategias de mensaje principal de publicidades televisivas planteadas por Laskey, Day y Crask (1989). Por un lado, *imagen de usuario*, dado que el foco de la pieza está puesto, en parte, en mostrar a los usuarios potenciales de la marca y el estilo de vida que los mismos llevan, en este caso, en verano. Se los muestra leyendo, o bailando, o disfrutando de la playa, entre otros intereses, presentando de esta manera al usuario deseado y buscando hablarle de diversas formas, debido a que el público objetivo de la pieza es diverso.

Por otro lado, “Hay Helado” también presenta características de la estrategia de mensaje principal de *ocasión de uso*, dado que presenta a estos usuarios con sus intereses y en momentos de consumo de helado, asociando así al helado a las experiencias que se viven durante la estación de verano. Según los autores, la estrategia de ocasión de uso busca crear una asociación entre las situaciones o las experiencias en las que un producto puede ser usado, —o consumido en este caso— y la marca (1989). Esto es precisamente lo que hace Conaprole con esta pieza. En un análisis más profundo, se observa también la presencia de una estrategia *anómala/afectiva*, según lo que plantea Frazer (1983) esta estrategia consiste en generar involucramiento por parte de la audiencia debido a que la pieza tiene cierta ambigüedad. Se busca contactar con el consumidor en un nivel emocional con el fin de despertar una reacción que haga que el usuario cambie la percepción de la marca.

#### **4.2.2. Pieza 2: “Somos actitud CONAPROLE”**

Categoría 1 - *Función del anuncio*: El propósito de la pieza se basa en introducir el concepto de *actitud Conaprole*, atándolo al contexto y las adversidades que está afrontado la población a raíz de la pandemia, al mismo tiempo que se busca reforzar a la imagen de Conaprole como marca. En tal sentido, la función del anuncio es de branding.

Categoría 2 - *Appeal del anuncio*: Teniendo en cuenta lo enunciado por la voz en off a lo largo de la pieza, la cual describe el contexto al mismo tiempo que da cuenta de la importancia de los valores de Conaprole a la hora de sobrellevar la situación que se presenta,

---

<sup>45</sup> Ver anexo 7.6. “Entrevista a Marcelo Bonomi”, p. 121.

se puede afirmar que el *appeal* principal de la pieza es *community*<sup>46</sup>. Este *appeal* se caracteriza por la idea de comunidad, de agrupación y de identidad, y del hacer algo con un propósito social y colectivo.

Asimismo, el *appeal safety* también está presente en la pieza. Se hace manifiesto a través del mensaje de aliento que brinda la narración al momento que esboza “porque en las difíciles siempre aparece la actitud Conaprole de darlo todo, más que nunca” (00:00:20). Esta dimensión del *appeal safety* es meramente psicológica, ya que hace alusión a la actitud y al grado de compromiso necesario por parte de cada individuo para salir adelante en una situación adversa como lo es la del COVID-19.

Este mismo *appeal* cuenta con una dimensión física, que se hace presente al mostrar las instalaciones de Conaprole, las cuales se mantienen pulcras, ordenadas y con el rigor exigido a partir de los protocolos sanitarios a raíz de la pandemia. Estas mismas características se pueden relacionar con el *appeal neat* y el de *productivity*, los cuales se presentan a partir de, por un lado, lo ordenado, prolijo, limpio, esterilizado, etc., y por el otro, con el “no bajar los brazos” metafórico traducido a no frenar la producción ni el trabajo, sino que adaptarlos al contexto sanitario. Siguiendo la misma línea, estos conceptos se ven reflejados en la pretensión de la marca al buscar transmitir su compromiso con la población y con sus consumidores, haciendo presente al *appeal de morality*.

Categoría 3 - *Estrategia creativa* (macro): A partir de lo previamente planteado y pudiendo concluir que el eje central de la pieza es el concepto de actitud, se puede afirmar que la misma se encuentra del lado de ritual. Esto se da debido a que la pieza busca vincular a la ocasión de consumo de Conaprole con una serie de características, experiencias y sensaciones intangibles y psicológicas con el fin de sumarle valor a la marca.

Categoría 4 - *Estrategia creativa* (micro): Como se mencionó anteriormente, la pieza presenta el concepto de actitud como base para el mensaje que intenta transmitir, asociándolo a la importancia de mantenerse unidos y en forma de comunidad para salir adelante en la situación adversa que se presenta. Debido a esto se puede afirmar que la pieza se encuentra dentro del segmento social, el cual presenta la noción de crear una situación social adecuada dentro de la publicidad que funcione como motivación para el consumidor, generando en este un sentimiento de afiliación (Taylor, 1999).

---

<sup>46</sup> *Appeal community* (comunidad): relacionado con la comunidad, el estado o los públicos nacionales, el espíritu público, la unidad del grupo, la identidad nacional, la sociedad, el patriotismo, las organizaciones cívicas y comunitarias que no tienen fines sociales. Ver anexo 7.1. “Listado de appeals de Richard W. Pollay”, p. 99.

Asimismo, otra de las características centrales del segmento social es la necesidad por la obtención de la aprobación social, la cual está presente en la pieza al momento que se plantea la importancia del cumplimiento y seguimiento de los protocolos sanitarios establecidos para evitar el contagio del COVID-19. A su vez, hacia el final de la pieza se muestra el hashtag “#QuedateEnCasa”, aludiendo a respetar el pedido realizado por parte del gobierno acerca de no salir de las casas excepto en casos excepcionales.

Adicionalmente, si se considera los modelos de comportamiento del consumidor de Kotler como punto de análisis, la pieza también apela al *modelo psicoanalítico de Freud*. Este modelo plantea que la dimensión simbólica es igual de relevante, a la hora de decidir qué marca o qué producto comprar, que las características funcionales o económicas. En este sentido, la pieza también entra dentro del segmento de ego, al apelar a que el usuario prefiera Conaprole por sobre otras marcas por su adecuada gestión –para la marca– en relación a la pandemia, generando así en el usuario una sensación de que está haciendo lo correcto.

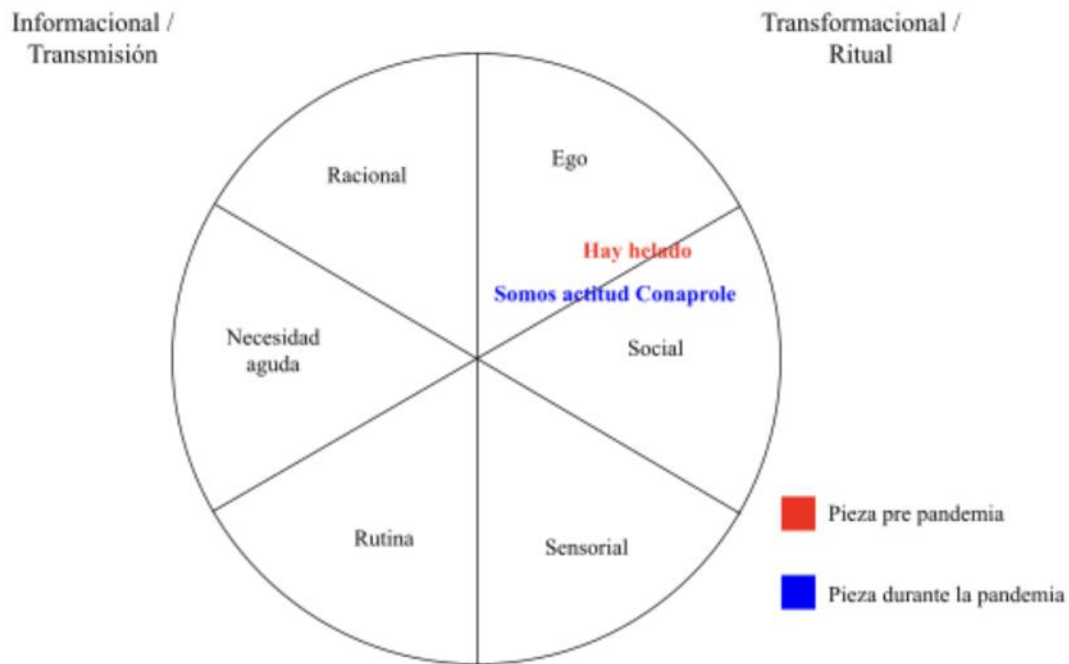
#### **4.2.3. Análisis de resultados**

Como se mencionó anteriormente, la primera pieza analizada de Conaprole, “Hay Helado”, entra en dos segmentos en simultáneo dentro de la postura de ritual: ego y social. Su función principal es darle una bienvenida al verano y asociar a la marca y al producto del helado con el verano y el disfrute característicos de esta estación. Los principales *appeals* que se presentan en la pieza son *enjoyment* y *distinctive*.

En lo que respecta a la segunda pieza, “Somos actitud Conaprole”, se encuentra en los mismos dos segmentos que la pieza previa: ego y social. Su función principal es de *branding*, a través de introducir el concepto de actitud como una característica de la marca, intentando así reforzar la imagen de marca. En lo que respecta a los *appeals*, en la pieza se destacan *community*, *safety* y *neat*. A su vez, en menor medida también se hacen presentes los *appeals* de *morality* y *productivity*.

A continuación, se presenta la Rueda de seis segmentos con la ubicación de ambas piezas de Conaprole en cuestión.

**Figura 5: ubicación de las piezas de Conaprole en la Rueda de seis segmentos**



**Fuente:** elaboración propia, con datos de Taylor, 1999.

La principal característica en común entre ambas piezas es que las dos se encuentran dentro del segmento social y ego de la postura de ritual. Sin embargo, las razones por las cuales las piezas se ubican allí son distintas. Por un lado, la pieza “Hay Helado” apela al disfrute, al consumo de helado en verano y la diversión colectiva. Por el otro lado, en “Somos actitud Conaprole”, la dimensión colectiva se hace presente debido al contexto de la situación sanitaria. La pieza emitida antes de la pandemia tiene un tono más descontracturado, mientras que la emitida durante tiene un tono más responsable y alentador.

A diferencia de lo que se observó en el análisis de CASMU, Conaprole no presentó movimientos dentro de la Rueda, sino que los segmentos fueron los mismos. El cambio o la diferencia se encuentra en la ejecución, en el tono y en las razones detrás de las piezas. Continuaron apelando a lo colectivo, a la idea del conjunto y hablándole a públicos diversos, pero de formas distintas y buscando generar emociones distintas. En el caso de “Hay Helado”, lo que buscó fue generar necesidad de acompañar el disfrute del verano como un helado, busca contagiar entusiasmo, expectativa y afición y asociar esas sensaciones producidas por el verano y las vacaciones al consumo de helado. Por otra parte, “Somos actitud Conaprole” es un llamado a la esperanza, un mensaje de aliento que busca generar en la audiencia ilusión, certeza y seguridad.

La pandemia, en el caso de Conaprole, no generó cambios en la estrategia, sino que fue más bien una razón para comunicar otro valor de la marca. En este sentido, la marca utilizó los valores y el branding en ambos momentos, pero de maneras distintas que se vieron traducidas en los *appeals*.

### 4.3. Macromercado

#### 4.3.1. Pieza 1: “Negociar”

Categoría 1 - *Función del anuncio*: La función de “Negociar” es esencialmente generar imagen de marca. La pieza lleva al espectador a vivir con el personaje principal una serie de situaciones que le resultan cotidianas para mostrar de qué manera hay que negociar en estas instancias y contrastar con la experiencia de ir a Macromercado, donde no existe tal necesidad ya que se puede optar por quedarse con las dos alternativas planteadas: el vino tinto y el vino blanco. De esta forma, “Negociar” refuerza la imagen de Macromercado y su intención de posicionarse como el supermercado mayorista, donde comprar más es pagar menos. La función de esta pieza es recordar y afianzar esta idea, sin necesidad de generar descuentos o mostrar precios, como afirma Sastre<sup>47</sup>, Macromercado es más barato.

Categoría 2 - *Appeal del anuncio*: Como se mencionó en la descripción, la pieza “Negociar” sigue uno de los dos caminos que suelen ser utilizados en la publicidad de Macromercado: el humor. En este sentido, la pieza apela a la empatía del espectador para con el personaje principal, al insertarlo en las mismas situaciones cotidianas en las que podría estar el público objetivo de la marca. En este sentido, y sin considerar el mensaje central, el *appeal* es *popular (common)*<sup>48</sup>, la pieza muestra la negociación como un acto cotidiano, habitual, al que todas las personas están familiarizadas.

Por otro lado, tomando como punto de partida el claim de la marca y su propuesta de valor, existe otro *appeal* que se evidencia en la pieza: el *appeal* de *convenient (handy)*<sup>49</sup>. Este segundo *appeal* se expresa en la manera en la que la marca se presenta como negocio, como lo que más conviene a la hora de comprar y a la hora de enfrentarse a negociaciones, debido a que las presenta como un *win-win* cuando se trata de Macro: ganan ambas partes. Al no mostrar precios ni descuentos, Macro se posiciona de manera diferente, no se utiliza en este caso un

---

<sup>47</sup> Ver anexo 7.7. “Intercambio por WhatsApp con Carlos Sastre”, p. 126.

<sup>48</sup> Appeal popular (popular): lugar común, consuetudinario, bien conocido, convencional, regular, usual, ordinario, normal, estándar, típico, universal, general, cotidiano. Ver anexo 7.1. “Listado de appeals de Richard W. Pollay”, p. 99.

<sup>49</sup> Appeal convenient (conveniente): manejable, que ahorra tiempo, rápido, fácil, adecuado, accesible, versátil. Ver anexo 7.1. “Listado de appeals de Richard W. Pollay”, p. 99.

*appeal* como podría ser el de *cheap*, porque el mensaje de la pieza sí es que comprar en Macro es conveniente, pero no necesariamente aludiendo a los precios.

Categoría 3 - *Estrategia creativa* (macro): Considerando que la marca no muestra precios, ni descuentos, ni comparaciones en su publicidad, sino más bien se asocia a una serie de características como “Macromercado es negocio”, que tienen sustento empírico y son factibles de todas maneras, es que “Negociar” entra dentro de la categoría de estrategia creativa macro de transmisión. La pieza no se centra en asociar a la marca con características psicológicas ni con una idea no verificable, sino que lleva al usuario a través de la narración hacia una serie de situaciones que contrastan con la situación verificable que sucede comprando en Macromercado, a pesar de que no se exprese de la forma más literal, sí se expresa de manera verificable. En Macromercado, al comprar más, los precios bajan.

Categoría 4 - *Estrategia creativa* (micro): En lo que respecta a esta última categoría, cabe destacar que Macromercado construye un posicionamiento claro al cual ha sido fiel a lo largo de los años, debido en gran parte a su modelo de negocio. En este sentido, la marca se ha valido de la repetición del concepto de “cuanto más comprás, menos pagás” para asociarse a los precios bajos y a la conveniencia. Puntualmente, si se considera a la pieza en cuestión, la estrategia creativa está en el segmento de rutina. La pieza no es más que una bajada de la misma propuesta de valor, que con la repetición busca generar recordación. Esta repetición es precisamente la razón por la cual entra en este segmento, “Negociar” no presenta demasiada información empírica, ya que también parte de la base de que en realidad esta información ya es conocida y el consumidor no posee el tiempo suficiente para decidir en base a eso. Sino que al repetir que “cuanto más comprás, menos pagás” apela a la facilidad y a la conveniencia, y más contrastando la experiencia de compra con muchas situaciones de la vida en las que la negociación es un aspecto presente, siendo el optar por Macromercado una opción conveniente, más barata y un momento en el que no hay necesidad de negociar y sacrificar.

Tomando el modelo de aprendizaje pavloviano como punto de partida, la estrategia de Macromercado con esta pieza fue reforzar un mensaje ya existente, generar una señal de que existen necesidades del consumidor que Macromercado puede satisfacer y, con la repetición de “cuanto más comprás, menos pagás”, generar el hábito necesario con el que los consumidores luego optan racionalmente por preferir Macromercado a la hora de realizar compras grandes y de surtido, tipo de compra que se da mayoritariamente según afirma Lista<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Ver anexos 7.8. y 7.9. “Intercambio por WhatsApp con Gabriel Lista” y “Entrevista a Gabriel Lista”, p. 128.

La pieza “Negociar” apela a la conveniencia de Macromercado por sobre otras marcas, la no-necesidad de preocuparse por los precios porque el propio modelo de negocio de la marca funciona de esa manera. Es un recuerdo de que la marca existe y se asocia con la practicidad y la facilidad de compra ya mencionadas.

#### 4.3.2. Pieza 2: “El equipo Macro”

Categoría 1 - Función del anuncio: La función de “El Equipo Macro” es doble, por un lado, es un saludo de Macromercado por el día de los trabajadores, y por otro lado, es una actualización por parte de la marca para con el público, mostrando que siguen abiertos y no pararon de trabajar con el contexto desfavorable de pandemia. La función es mostrar a los trabajadores de Macromercado como un equipo unido, un equipo que trabaja con un mismo objetivo común: salir adelante. En suma, todas estas razones de ser de la pieza no son más que bajadas del objetivo de la pieza que es reforzar la imagen de Macromercado.

El concepto del “Equipo Macro” en sí mismo tiene valor metafórico, como menciona Carlos Sastre<sup>51</sup>, “esta comunicación [la comunicación publicitaria de Macromercado] está cerca al deporte y la cultura”. Entonces, teniendo en cuenta esto es que el equipo Macro a lo largo de la pieza, la narración del equipo y las características del mismo que se mencionan simula ser un equipo de fútbol. La pieza describe los roles y los trabajadores de la misma manera que lo haría con un equipo de fútbol, sin mencionarlo directamente en ningún momento ni hacer alusión a “la celeste”, pero sí dando a entender que se trata de un equipo de trabajo con un objetivo similar: salir adelante, hacer que Uruguay salga vencedor, ya sea de un partido o de la pandemia.

Categoría 2 - *Appeal* del anuncio: “El Equipo Macro” cuenta con diversos *appeals* que se hacen presentes a lo largo de la pieza. Es una narración de perseverancia, de enfrentar adversidades de manera colectiva y de hacerlo en pos de algo más grande, —el Uruguay en este caso—. Si se toma en consideración que el eje central es un homenaje a los trabajadores y un mensaje de aliento, uno de los *appeals* más presentes en la pieza es el de *adventure (bold)*<sup>52</sup>, que se hace manifiesto al mostrar el coraje y la braveza de estos trabajadores, a la par de la selección uruguaya de fútbol. La pieza presenta al equipo de Macromercado como un equipo caracterizado por la osadía, el valor y el coraje de enfrentar la situación sanitaria y continuar trabajando, a pesar de no ser trabajadores esenciales, con la rigurosidad, el cuidado y la dedicación que se necesita para salir adelante.

---

<sup>51</sup> Ver anexo 7.7. “Intercambio por WhatsApp con Carlos Sastre”, p. 126.

<sup>52</sup> *Appeal* adventure (aventura): atrevimiento, atrevimiento, valentía, valentía. buscando aventura, emoción o emoción. Ejemplo: "Ve por el Gusto". Ver anexo 7.1. “Listado de *appeals* de Richard W. Pollay”, p. 99.

De este coraje y esta osadía se desprende también otra característica transmitida a lo largo de la pieza: la confianza y la seguridad en el equipo de trabajo para lograr los resultados deseados. Es en este sentido que el *appeal* de *security*<sup>53</sup> se hace presente, en forma de confianza, de un equipo digno y respetable y de la tranquilidad de que la calidad –y el precio más bajo– están asegurados. Al tratarse de un equipo y hablar de una situación atravesada por todas las partes por igual, ya sea los miembros del equipo, como el equipo contrario (al que no se hace alusión) o los espectadores del partido, también se hace presente el *appeal* de *community*. Este *appeal* se relaciona a la sociedad, el bien público, la unión de un grupo por un fin común y la identidad nacional, características que están presentes en la pieza.

En un nivel más profundo se hacen presentes también los *appeals* de *morality* y *productivity*. Por un lado, el primero lo hace de forma que presenta el cumplir con los protocolos y “no bajar los brazos” como lo correcto, lo que hay que hacer para mitigar el impacto de la pandemia y seguir adelante de la mejor manera. Muestran al equipo de Macromercado como un equipo abocado a su labor, un equipo con ética y principios. Por otro lado, el *appeal* de *productivity* hace referencia a la ambición y al éxito, principalmente en el ámbito laboral, elementos que también se ven connotados en la pieza al mostrar un equipo comprometido y dedicado a salir adelante.

Categoría 3 - Estrategia creativa (macro): Con respecto a la tercera categoría, el hecho de que la pieza en sí misma tenga un mensaje metafórico la posiciona en el lado de la postura de ritual dentro de la Rueda. La pieza no presenta información de manera racional, ordenada, factible y verificable, en palabras de Lista “para que no fuera un mensaje muy meloso, con un texto inspirador, [lo que hicieron] fue darle un estilo de edición muy dinámico. (...) todo era o banco de stock o buscaba conmovier desde la cámara lenta”<sup>54</sup>. Esencialmente, se buscó generar un mensaje emocional, que conmoviera a la audiencia, reconociera a los trabajadores y a la vez hablara de cómo están mitigando el contexto desafiante.

Categoría 4 - Estrategia creativa (micro): Considerando Tipologías de estrategias de mensaje principal para publicidades televisivas plateadas por Laskey, Day y Crask (1989), la pieza “El Equipo Macro” utiliza la estrategia de *imagen de marca*, debido a que la misma se centra en generar personalidad de marca. Según los autores, –y como se mencionó con anterioridad–, este tipo de estrategias suele atribuir calidad, estatus o prestigio a las marcas, trascendiendo así al usuario o al producto en particular (1989). “El Equipo Macro” presenta a

---

<sup>53</sup> *Appeal security* (seguro): seguro, que posee dignidad, autoestima, autoestima, autoestima, paz mental. Ver anexo 7.1. “Listado de *appeals* de Richard W. Pollay”, p. 99.

<sup>54</sup> Ver anexo 7.8. “Intercambio por WhatsApp con Gabriel Lista”, p. 128.

su equipo como un equipo perseverante, diverso y exitoso, transfiriendo así las cualidades del equipo y de los trabajadores a la marca en sí, dado que no existe equipo ni trabajadores sin que exista la marca.

A su vez, el hecho de que muestre al equipo con sus características y mencione el factor colectivo que atraviesa la razón de ser de la pieza, se relaciona con otro antecedente de Taylor: el modelo de consumidor *psicológico-social de Veblen* planteado por Kotler. En este sentido, el modelo plantea que el humano es esencialmente un animal social y que muchos de los consumos no son motivados por satisfacción o necesidades intrínsecas, sino más bien por la búsqueda de prestigio. Kotler toma los planteamientos de Veblen quien sostiene que las actitudes y los comportamientos se ven influenciados por varios niveles de la sociedad, de los más grandes hasta los más reducidos como el cara a cara. En este aspecto, y teniendo en cuenta lo que plantean los autores, la pieza incita a preferir Macro no por sus precios bajos, sino por sus características y valores que no se relacionan al producto: un equipo de trabajo que vela por la calidad y cumple con los protocolos. La influencia para preferir Macromercado está atada al factor contextual: la pandemia. Dicho de otra forma, la pieza apela a que los consumidores tiendan a preferir la marca por sobre otras por su compromiso social y su dedicación con respecto a la pandemia. A pesar de que los trabajadores de Macromercado no sean considerados como esenciales, la pieza los presenta como tales, porque sí son esenciales para la marca y para que el negocio siga funcionando.

Tomando los modelos de comportamiento del consumidor de Kotler, la pieza también apela, en cierto sentido, al *modelo psicoanalítico de Freud*. Este modelo se basa en que los consumidores están motivados por consideraciones simbólicas. Plantea, también, que los mensajes que apelan al mundo privado del consumidor, como son sus medios, esperanzas y sueños, potencialmente pueden ser tan eficaces como los mensajes racionales. En este sentido, al apelar a la situación de la pandemia, la marca también está transmitiendo un mensaje relacionado al mundo privado del espectador: en Macromercado trabajamos para ser un lugar seguro, cumpliendo con los protocolos, para que no tengas que enfrentarte al miedo que genera la pandemia. También trabajamos para que se termine antes, alimentando así tus esperanzas.

Tomando todo lo antedicho es que la pieza entra dentro de dos segmentos de la Rueda en simultáneo: ego y social. Al tratarse de la pandemia y de los trabajadores como equipo, apela a la colectividad, a las acciones en grupo, a la dimensión social tanto del trabajo como del contexto sanitario. Al igual que un equipo de trabajo, para finalizar –o al menos moderar los efectos de– la pandemia, se necesita de colaboración grupal y de tomar decisiones que no

tengan como razón de ser solamente uno mismo. Es en este sentido que la pieza entra dentro del segmento social.

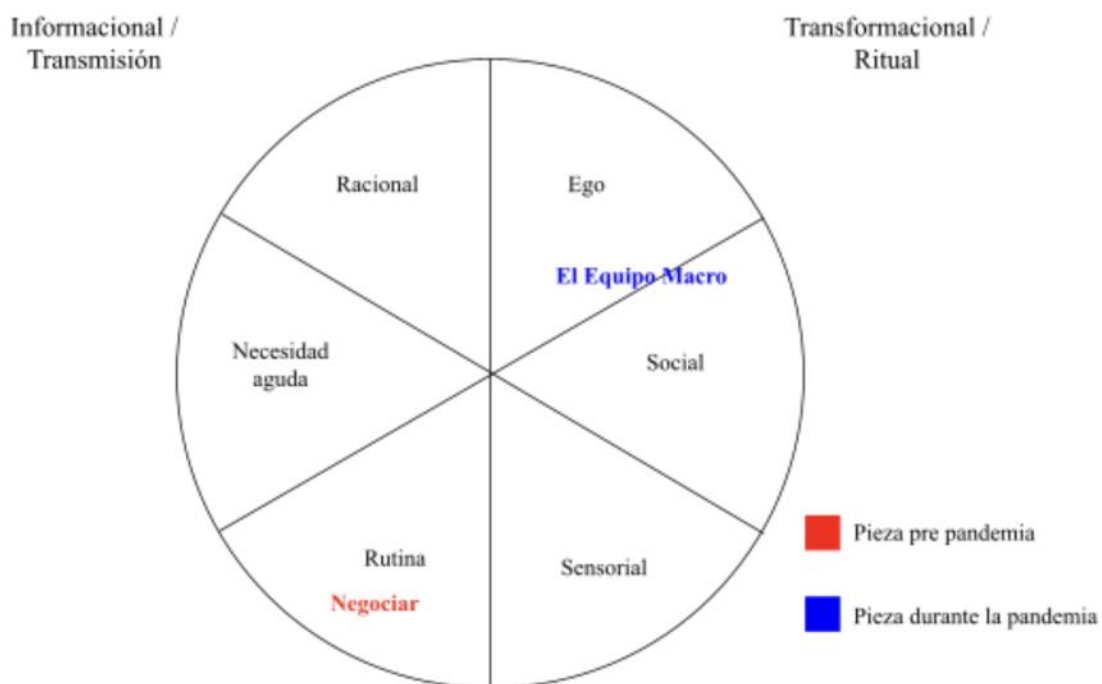
Sin embargo, si se tiene en cuenta que optar por Macromercado también implica un alivio a nivel individual y una promesa tranquilizadora de que se tomó la decisión correcta, la pieza también entra dentro del segmento ego. Al optar por preferir una marca que vela por lo colectivo, el hecho individual posiciona al consumidor dentro del “lado bueno de la historia”, siendo esto una motivación intrínseca a la persona más allá del hecho social.

#### **4.3.3. Análisis de resultados**

En este caso se puede ver que las piezas de la marca difieren en la postura principal dentro de los segmentos. La primera pieza tomada para analizar, “Negociar”, se encuentra dentro de la postura de transmisión, puntualmente en el segmento de rutina. La pieza busca generar branding asociado a un claim ya conocido de la marca: “Macromercado es negocio”. En este sentido, los *appeals* principales son *popular* y *convenient*, dado que la publicidad presenta situaciones cotidianas en las que existe una negociación y lo contrasta con la experiencia de compra en Macromercado, donde no hay que negociar, es decir, es conveniente. Por su parte, la segunda pieza, “El Equipo Macro”, presenta al equipo de trabajo de Macromercado utilizando la metáfora del equipo de Macro como un equipo de fútbol. Esta pieza se ubica en la postura de ritual y en dos segmentos en simultáneo: ego y social. Los principales *appeals* son *adventure*, *security* y *community*, además de *morality* y *productivity* en menor medida.

A continuación, se presenta la Rueda de seis segmentos con las piezas de Macromercado en sus respectivas ubicaciones.

**Figura 6: ubicación de las piezas de Macromercado en la Rueda de seis segmentos**



**Fuente:** elaboración propia, con datos de Taylor, 1999.

En este caso en particular, no hay *appeals* en común ni características repetidas. Si se toma lo conversado con los entrevistados, Sastre y Lista, la comunicación de Macromercado suele asociarse al humor, al deporte, a la honestidad o a la uruguayez. Esto se puede apreciar en ambas piezas a través del uso de metáforas, en la primera lo hace apelando al humor, mientras que la segunda utiliza el recurso de metáfora para apelar al deporte.

En este sentido, según menciona Sastre<sup>55</sup>, la estrategia de la marca no se vió modificada a raíz de la pandemia, sino que lanzaron campañas “más relacionadas a la nueva realidad” sin perder de vista el mensaje de la marca relacionado al precio, “cuánto más comprás, menos pagás / Macromercado es negocio”. La comunicación durante la pandemia dió un giro hacia los cuidados y la prevención, con el fin de destacar la importancia de cumplir con los protocolos y buscando responsabilidad por parte del personal.

#### **4.4. Consideraciones generales**

Una vez realizado el análisis de cada una de las marcas, se puede hacer una serie de afirmaciones acerca de cada una de ellas y establecer algunas consideraciones generales del trabajo llevado a cabo.

Como se concluye, la pieza “Estamos para cuidarte” de CASMU se posiciona en el segmento de ego en la postura de ritual, mientras que “CASMU, mejor atención médica y

<sup>55</sup> Ver anexo 7.7. “Intercambio por WhatsApp con Carlos Sastre”, p. 126.

humana” se encuentra en el segmento racional y de necesidad aguda en la postura de transmisión. Por su parte, “Hay helado” de Conaprole se encuentra en los segmentos de ego y social dentro de la postura de ritual, al igual que la pieza “Somos actitud Conaprole”. Por último, “Negociar” de Macromercado se encuentra en el segmento rutina de la postura de transmisión, mientras que “El equipo Macro” está en los segmentos de ego y social dentro de la postura de ritual.

En primer lugar, CASMU tuvo una doble modificación: durante el 2020, además de la llegada de la pandemia, se dio un cambio en lo que se conoce como *Corralito Mutual*, modificando así la duración de las campañas publicitarias de la marca.

Como se planteó antes, con antelación a dicha circunstancia excepcional, la publicidad de CASMU se centraba en los 45 días previos a la apertura del corralito, para luego abrir el corralito de marzo a diciembre tras la reforma del año ya mencionado.

Tal como se mencionó anteriormente, la pieza “Estamos para cuidarte”, emitida antes de la pandemia, está ubicada dentro del segmento ego, dentro de la postura de ritual, y la pieza “CASMU, mejor atención médica y humana”, emitida durante la pandemia, se ubica en el lado de transmisión, en dos segmentos en simultáneo: necesidad aguda y racional. En esta primera marca se observa un movimiento en la rueda, de una estrategia creativa macro a otra: la primera pieza presenta a la marca con atributos intangibles y no factibles, como son la “mejor atención médica y humana”, mientras que la segunda pieza es más una presentación de sus innovaciones en materia de tecnología médica, siendo estas verificables y factibles, así, la primera pieza entra en la postura de ritual, y la segunda, de transmisión. En este sentido, y en coincidencia con lo expresado por los entrevistados convocados para esta investigación, la estrategia global de CASMU no se vio modificada por la pandemia, aunque hubo readecuaciones puntuales en función de la necesidad de comunicar de forma distinta. La marca se continuó posicionando como la mejor opción en materia de salud, pero con un enfoque diferente, apelando a lo racional y a la diferenciación de otros prestadores de salud a través de la infraestructura.

En relación a Conaprole, la marca contaba, al momento del corte temporal realizado para esta investigación, con dos agencias de publicidad, siendo una responsable de “Hay Helado” y la otra responsable de “Somos actitud Conaprole”. En el caso de esta marca, ambas piezas se encuentran dentro de la postura de ritual, y precisamente en los segmentos de ego y social. No se presentaron cambios en las estrategias de mensajes utilizadas, sin embargo, el tono y el contenido de cada una es diferente. Por un lado, en “Hay Helado” la marca se presenta con un tono divertido, juvenil y descontracturado, con una pieza que emula un video musical y un jingle que busca ser pegadizo. Por otro lado, en “Somos actitud Conaprole” se muestra

una faceta de la marca completamente distinta, donde toma importancia el proceso de producción, la seriedad del trabajo y el compromiso por la calidad. Esta segunda pieza fue un mensaje motivacional dirigido a quienes trabajan en la marca, además de a la población en general, exhortando a cumplir con los protocolos y preferir marcas que demuestren responsabilidad de cara al contexto sanitario. Cabe destacar que se desconocía, a la hora de comenzar esta investigación y seleccionar el corpus, el cambio de gerencia y la existencia de dos agencias en simultáneo mencionadas previamente.

En lo que respecta a Macromercado, la pieza “Negociar” se encuentra dentro de la postura de transmisión, en el segmento de rutina y la pieza “El equipo Macro” está ubicada en el lado contrario, la postura de ritual, precisamente en los segmentos de ego y social. La primera pieza no presenta información de la marca en sí, sino que pretende lograr recordación de marca y asociar a la marca con la idea de conveniencia. La segunda, “El equipo Macro”, se centra en generar personalidad de marca, así como también relacionar la marca con la idea de comunidad y lo colectivo. Esto último lo hace a través del uso de la metáfora del fútbol para hablar de sus trabajadores y para brindar el mensaje de aliento y del esfuerzo en equipo que conlleva mitigar los impactos generados por la pandemia.

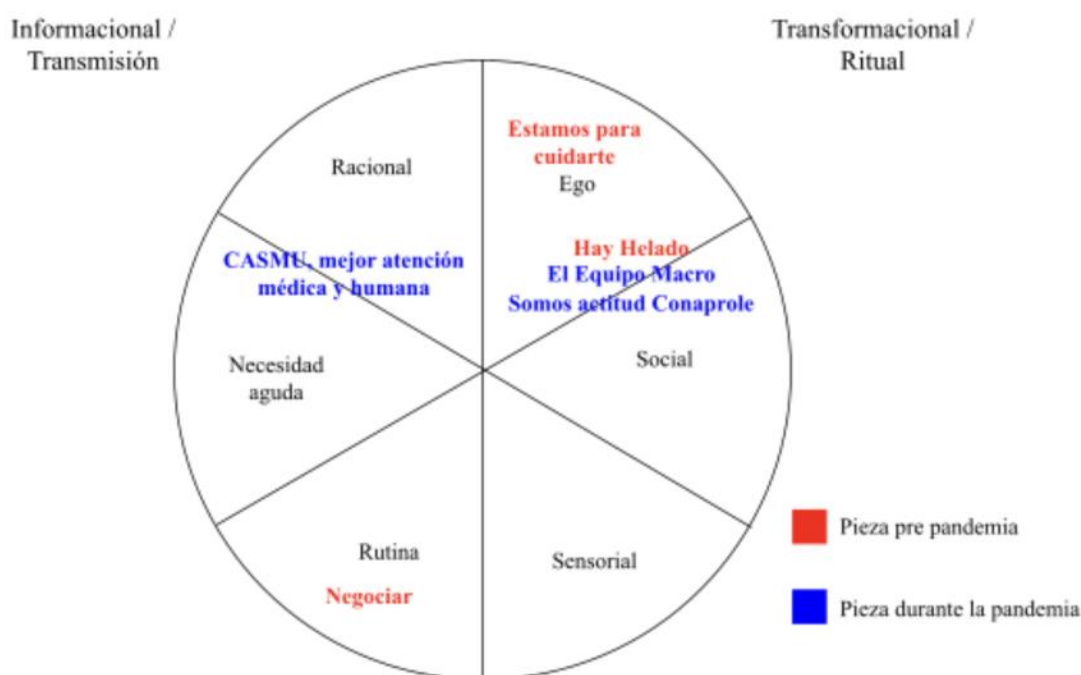
En este caso, al igual que en Conaprole, la pieza emitida durante la pandemia se presenta como un mensaje de aliento hacia los trabajadores de la empresa. Sin embargo, no se pierde la esencia de la comunicación de Macromercado, en palabras de Carlos Sastre: “la comunicación está basada en branding de marca, en precio, cuanto más compras menos pagas/ macro es negocio/ cuando te vas a avivar”<sup>56</sup>.

En la siguiente figura se muestra la Rueda de seis segmentos con la ubicación de cada una de las piezas comprendidas dentro del objeto de estudio.

---

<sup>56</sup> Ver anexo 7.7. “Intercambio por WhatsApp con Carlos Sastre”, p. 126.

**Figura 7: ubicación de las piezas de CASMU, Conaprole y Macromercado en la Rueda de seis segmentos**



**Fuente:** elaboración propia, con datos de Taylor, 1999.

A simple vista se puede observar que un 66,6% de las piezas comprendidas dentro del objeto de estudio entran en el segmento de ego y un 50% en ego y social en simultáneo. Solo dos piezas (33,3%) se encuentran dentro del lado de la postura de transmisión, una de ellas previa a la pandemia (“Negociar” de Macromercado) y la otra emitida durante la pandemia (“CASMU, mejor atención médica y humana” de CASMU).

Cada marca –y sus dos piezas– se comportó de manera distinta con respecto a las otras. El caso de CASMU fue un movimiento de la postura de ritual hacia la postura de transmisión, en Macromercado sucedió lo contrario, moviéndose de transmisión hacia ritual y en el caso de Conaprole, las piezas se mantuvieron en los mismos segmentos.

Las piezas emitidas durante la pandemia se ubican mayoritariamente (66,6%) del lado de la postura de ritual, a excepción de CASMU. En este caso en particular, el cambio de segmento se debe a que, debido a la industria<sup>57</sup> en la que se encuentra la marca y su relevancia en relación a la pandemia, la misma comenzó a comunicar acerca de sus instalaciones y su tecnología de vanguardia realizando así un cambio en su comunicación orientado a presentar los beneficios pertinentes a la hora de elegir un servicio de salud en el contexto de emergencia sanitaria.

<sup>57</sup> CASMU pertenece a la industria de servicios de salud.

Otra diferencia de CASMU con respecto a los demás anunciantes es el hecho de que el foco de su comunicación durante la pandemia no fue un mensaje alentador necesariamente, sino que se enfocó en mostrar sus servicios de salud y las mejoras en los mismos, los cuales tomaron una relevancia mayor a la hora de enfrentarse a una pandemia. En cambio, Conaprole y Macromercado, no realizaron cambios en sus productos a partir del contexto en el que se encontraron, es por esto que su comunicación no se enfocó en el producto en sí, porque no tenían diferenciales en este aspecto con respecto a sus competidores, sino que se centraron en el mensaje motivacional y alentar para con sus trabajadores, así como también con el público y los consumidores.

Es menester también destacar que las tres marcas, en su pieza emitida durante el COVID-19, hacen alusión al contexto de manera indirecta. Esto es a excepción de CASMU, que únicamente nombra a la pandemia por el nombre del virus al mencionar su “nuevo espacio sellado para personas con COVID-19” (00:00:17). Ningún anunciante utiliza las palabras “virus”, “COVID-19”, “pandemia” ni ningún término relacionado.

A continuación, se presenta una tabla de frecuencia de distribución de los *appeals* en las piezas comprendidas dentro del objeto de estudio. Solo se presentan los *appeals* que están presentes en dos o más piezas.

**Tabla 2**

<i>Appeal</i>	Frecuencia (n=6)	Porcentaje
<i>Neat</i>	2	33.33%
<i>Community</i>	2	33.33%
<i>Safety</i>	3	50.00%
<i>Productivity</i>	3	50.00%
<i>Morality</i>	3	50.00%

**Fuente:** elaboración propia.

Se realiza una salvedad con respecto al *appeal* de *safety* debido a que el mismo está presente en una pieza emitida antes de la pandemia, “Estamos para cuidarte” lanzada por CASMU. El resto de los *appeals* que se hacen presentes en más de una pieza, lo hacen en la emitida durante la pandemia.

Como se observa en la tabla, los *appeals* de *neat*, *community* y *safety* aparecen repetidos dos veces cada uno. Es a partir de esto que se puede visualizar como dos de las tres marcas, Conaprole y Macromercado, resaltan la importancia de lo colectivo, a través del *appeal* de *community* haciendo referencia a que son las acciones hechas de manera colectiva las que permiten acerca a la población al fin de la pandemia. Por otro lado, el *appeal* de *neat* y el de

*safety* se repiten en CASMU y Conaprole, haciendo referencia una vez más a las recomendaciones emitidas por los gobiernos acerca de los protocolos sanitarios.

Por otro lado, *productivity* y *morality* están presentes en las tres piezas emitidas durante la pandemia. Al tratarse de tres marcas que no se vieron afectadas de forma negativa por el contexto de pandemia, las tres piezas apelan al hecho de no haber tenido que parar de trabajar y lo convierten en una virtud en su comunicación. A su vez, presentan la manera en que su trabajo cambió a raíz del contexto, adaptándose a los protocolos y las medidas sanitarias, mostrándose así conscientes sobre la realidad, la importancia de los cuidados y de atender las recomendaciones del gobierno en pos de la salud de todos.

## 5. CONCLUSIONES

Para este PF, se planteó investigar de qué manera la pandemia afectó la comunicación publicitaria –de carácter institucional– de CASMU, Conaprole y Macromercado. Para realizar este análisis, se tomó la Rueda de seis segmentos planteada por Taylor (1999) como eje analítico, ubicando a las seis piezas que comprenden el objeto de estudio dentro de los seis segmentos de estrategias de mensajes. Se utilizó este modelo con el fin de visualizar en qué segmento se encuentran las piezas de cada anunciante emitidas antes y durante la pandemia.

Al momento de llevar adelante esta investigación y definir la selección del corpus de análisis, se optó por tomar el 13 de marzo de 2020 como corte temporal y se seleccionaron tres anunciantes a partir de un objetivo de homogeneidad que respondió a los siguientes criterios: una estabilidad en la gerencia y agencia(s) de publicidad durante los años 2019 y 2020, mismo formato y comunicación de carácter institucional. Dichos criterios se tuvieron en cuenta con el fin de seleccionar una pieza por marca emitida previa a la fecha mencionada y una inmediatamente después. Asimismo, se realizaron entrevistas con referentes de las agencias y las marcas vinculadas a las piezas publicitarias producidas con el fin de recabar información sobre las estrategias diseñadas y los cambios que impulsó la llegada de la pandemia.

En ese marco, se hizo un barrido teórico alrededor de palabras clave como la comunicación corporativa, los valores de marca y el discurso publicitario, y, posteriormente, se ahondó en el modelo de análisis fijado por Taylor, teniendo en cuenta sus antecedentes y exponiendo las características de la Rueda de seis segmentos de estrategia de mensajes.

Una vez seleccionadas las piezas, determinado su abordaje y presentadas las marcas responsables, las marcas y las piezas en profundidad, se llevó a cabo el análisis que tuvo en cuenta cuatro categorías: *función del anuncio*, *appeals del anuncio*, *estrategia creativa macro* y *estrategia creativa micro*. Luego de analizadas las dos piezas de cada anunciante, se realizó una valoración general de cada marca, a partir de lo analizado previamente, en relación a la comunicación publicitaria y la pandemia. En términos generales, puede indicarse que en ninguno de los casos se descuidó o modificó la esencia de la marca, sino que modificaron las formas de expresarse.

Del análisis se desprende que cada una de las marcas tuvo movimientos distintos dentro de la rueda. CASMU optó por una estrategia de la postura de ritual en su pieza pre pandemia y durante la pandemia, se reubicó en la postura de transmisión. Por el contrario, Macromercado hizo el movimiento inverso: su primera pieza se ubicaba en el lado de transmisión y la pieza emitida durante la pandemia, del lado de ritual. Por su parte, Conaprole optó por utilizar los mismos dos segmentos dentro de la postura de ritual (ego y social) en ambas piezas.

Se pudo observar también que dos de las tres piezas emitidas durante la pandemia se encuentran en los mismos dos segmentos: las piezas de Conaprole y Macromercado (ego y social). Esto se debe a que ambas marcas optaron por comunicar un mensaje de aliento y motivación, dirigido tanto para el público general como para los trabajadores de la empresa.

Otra observación relevante es el hecho de que ninguno de los anunciantes, durante el período de la pandemia, menciona la palabra “pandemia” o “virus” o “COVID-19”, habiendo una única excepción en el caso de CASMU, cuando lo menciona al decir que cuenta con un sector especializado para la atención de pacientes infectados con el virus. Se utilizaron recursos visuales y sonoros que hacen alusión a la pandemia: tomas de personal con tapaboca y teniendo los cuidados necesarios, acompañado de una música emotiva y de carácter heroico.

Asimismo, vale mencionar también que ninguno de los anunciantes se vio afectado negativamente por la situación sanitaria debido a las industrias a las que forman parte.

Teniendo en cuenta esto, CASMU, institución del rubro de la salud, optó por utilizar una estrategia de transmisión (informativa) tras la llegada de la pandemia. La necesidad de mostrar las instalaciones y la infraestructura tecnológica se volvió mayor dado que apareció, en ese contexto, como un aspecto relevante para comunicar y transmitir seguridad.

Por último, también vale subrayar que para utilizar de manera adecuada la Rueda de seis segmentos como eje principal del análisis, es fundamental contar con todas las piezas emitidas por cada anunciante en los períodos recortados, lo cual permitiría concluir con exactitud y exhaustividad el análisis y entender con mayor profundidad las razones por las cuales las marcas toman decisiones relacionadas a su comunicación. No obstante, se entiende, en ese marco, que una aproximación como la realizada en este PF es un ejercicio analítico sostenido con criterios precisos que, en un futuro, se podrá complementar con los recursos y el tiempo suficiente. De allí el valor dado como una instancia más del proceso de formación y reflexión académica en el área del marketing y la publicidad.

Al utilizar modelos de análisis de carácter taxonómico y no necesariamente explicativo, se describieron y entendieron los comportamientos de los anunciantes y se acudió a otros recursos teóricos para aproximarse a una explicación, si bien no es el objetivo. En este sentido, se acudió, entre otras cosas, a la sociosemiótica de Verón. El autor entiende que las piezas publicitarias son discursos sociales, y como tales, suponen un modo específico de contactarse con los públicos que está pensado para ser operativo en un contexto de producción específico. La pandemia generada por el COVID-19 alteró el contexto de producción, haciendo que el mismo difiera de la pieza anterior al 13 de marzo del 2020 con la emitida posteriormente, por razones ya expresadas.

Entendiendo la doble hipótesis planteada por Verón, la producción de sentido que conllevan las piezas publicitarias estudiadas está necesariamente inserta en su debido contexto y a su vez, esta misma producción, genera un contexto. Este fenómeno se ve de manera muy evidente cuando los anunciantes, en la pieza emitida después del 13 de marzo, generan un mensaje de aliento, motivación, cargado de emociones, buscando que eso se transmita y se propague, ya que la situación sanitaria generaba miedo e incertidumbre entre la población.

En el intento de interpretar los cambios detectados, las autoras destacan, en primer lugar, lo ya mencionado anteriormente con relación a las piezas publicitarias como fenómeno social productor de sentido. Los anunciantes buscaron redireccionar su comunicación durante la pandemia hacia un mensaje de aliento a la población, en contraste con la sensación general que la población vivió durante ese momento. En segundo lugar resulta interesante el hecho de que todas las marcas aprovecharon, de una forma u otra, la situación adversa. Ya sea para reforzar sus valores o para comunicar sobre sus beneficios, las marcas se supieron reacomodar en el contexto en el que se encontraban. En tercer lugar, tras realizar un breve estado de la cuestión, existía entre las autoras un imaginario acerca del movimiento que podrían llegar a realizar las piezas dentro de la rueda, haciendo que los movimientos detectados finalmente en el análisis resulten sorprendidos. De esto se desprende que cada marca se adaptó en base a lo que su industria permitía para con el contexto. Por último, resulta interesante destacar la presencia del doble mensaje en dos de las tres piezas emitidas luego de la pandemia. Se utiliza una misma pieza publicitaria para comunicar a dos públicos distintos: el público externo, de potenciales compradores y el público interno, de trabajadores de las empresas. Este fenómeno no se dió en las piezas emitidas previo a la pandemia, por lo que resulta interesante para futuras investigaciones la necesidad de las empresas de comunicar a su público interno de manera tan masiva en situaciones adversas.

## 6. REFERENCIAS

- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. Nueva York: The Free Press.
- Arens, W., Weigold, M. y Arens, C. (2008). *Publicidad*. México: McGraw Hill.
- BBC News. (2020). Qué otras pandemias pusieron al mundo en alerta en la historia reciente (y cómo se afrontaron). Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51843449>
- Barthes, R. (1986). *Lo obvio y lo obtuso*. Barcelona: Paidós.
- Barthes, R. (1993). *La aventura semiológica*. Barcelona: Paidós.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Imagen Corporativa*. Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Carey, J. (1975). A Cultural Approach to Communication. *Communication* 2. 1-22.
- CEPAL (2020). América Latina ante la crisis del COVID-19. Vulnerabilidad socioeconómica y respuesta social. *Políticas Sociales*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46484/1/S2000718\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46484/1/S2000718_es.pdf)
- Costa, J. (1999). *La Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Del Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresas en entornos turbulentos*. Madrid: Esic.
- Deng, T., Ekachai, D & Pokrywczynski, J. (2020). Global COVID-19 Advertisements: Use of Informational, Transformational and Narrative Advertising Strategies. *Health Communication*. <https://doi.org/10.1080/10410236.2020.1859725>
- Eco, U. (1986). *La estructura ausente*. Barcelona: Lumen.
- Eco, U. (2000). *Tratado de semiótica general*. Barcelona: Lumen.
- Espinoza Freire, E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Mendive, (16)*, 122-139. [En línea] Recuperado de <http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1197/1028>
- Floch, J. M. (1991). *Semiótica, marketing y comunicación*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Frazer, C. (1983). Creative Strategy: A Management Perspective. *Journal Of Advertising*, 12(4), 36-41. <https://doi.org/10.1080/00913367.1983.10672861>
- Gangadharbatla, H. (2021). Covid-19 and Advertising: The Case for a Paradigm Shift. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 42(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/10641734.2021.1876797>
- Golan, G., & Zaidner, L. (2008). Creative Strategies in Viral Advertising: An Application of Taylor's Six-Segment Message Strategy Wheel. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(4), 959-972.
- Hartman, A. E. y Coslor, E. (2019). Earning while giving: Rhetorical strategies for navigating multiple institutional logics in reproductive commodification. *Journal of Business Research*, 105, 405-419.
- Ibañez, J. (1986). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Izcara, S. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. México D.F.: Fontmara.
- Kantar IBOPE Media. (2020). *Dimensión*. Kantar IBOPE Media.
- Keller, K.L. (2008). *Administración estratégica de marca: branding*. México: Pearson educación.
- Kleppner, O. (1993). *Publicidad*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1965). Behavioral Models for Analyzing Buyers. *Journal of Marketing*, 29(4), 37-45.
- Kotler, P. y Caslione, J. (2009). *La ciencia del caos*. Madrid: Gestión 2000.
- La Diaria (2020). El gobierno declaró la emergencia sanitaria por los primeros casos del coronavirus en Uruguay y suspendió los espectáculos públicos. Recuperado de <https://ladiaria.com.uy/salud/articulo/2020/3/el-gobierno-declaro-la-emergencia->

sanitaria-por-los-primeros-casos-del-coronavirus-en-uruguay-y-suspendio-los-espectaculos-publicos/

- Lee, T., Taylor, R., & Chung, W. (2011). Changes in Advertising Strategies During an Economic Crisis: An Application of Taylor's Six-Segment Message Strategy Wheel. *Journal Of Applied Communication Research*, 39(1), 75-91.
- Lijphart, A. (1971) Comparative Politics and the Comparative Method. *The American Political Science Review*, 65(3). 682-693.
- Mangio, F., Pedeliento, G. y Andreini, G. (2021). Branding Rhetoric in Times of a Global Pandemic: A Text-Mining Analysis. *Journal of Advertising*, 50(3), 240-252. <https://doi.org/10.1080/00913367.2021.1927912>.
- Marafioti, R. (1995). *Los significantes del consumo*. Buenos Aires: Biblos.
- Marro, M. (1999). "Roland Barthes." En Victorino Zecchetto, coord. *Seis Semiólogos en Busca del Lector*. Buenos Aires: La Crujía-Ciccus.
- Médicos Sin Fronteras (2020). ¿Qué es una pandemia? ¿Cuál es la diferencia entre pandemia y epidemia?. Recuperado de <https://www.msf.org.uy/actualidad/que-una-pandemia-cual-la-diferencia-pandemia-y-epidemia>
- Organización Panamericana de la Salud (2020). *Seamos responsables, respetemos las medidas sanitarias contra la Covid-19*. Recuperado de <https://www.paho.org/es/noticias/31-10-2020-seamos-responsables-respetemos-medidas-sanitarias-contra-covid-19>
- Piñuel, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Pollay, R.W. (2012). Measuring the Cultural Values Manifest in Advertising. *Current Issues and Research in Advertising*, 60(1), 71-92. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/261619104\\_Measuring\\_the\\_Cultural\\_Values\\_Manifest\\_in\\_Advertising](https://www.researchgate.net/publication/261619104_Measuring_the_Cultural_Values_Manifest_in_Advertising)
- Ratchford, B. T. (1987). New Insights about the FCB Grid. *Journal of Advertising Research* 27(4), 24-38.
- Ries, A. y Trout, J. (1989). *Posicionamiento*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Rossiter, J. R., Percy, L. y Donovan, R.J. (1991). A Better Advertising Planning Grid. *Journal of Advertising Research*, 31(4), 11-21.
- Sartori, G. (1984) *La política, lógica y método en las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económico.
- Shoenberger, H., Kim, E.A., & Sun, Y. (2021). Advertising during COVID-19: Exploring perceived brand message authenticity and potential psychological reactance. *Journal of Advertising*, 50(3), 253–261. <https://doi.org/10.1080/00913367.2021.1927914>
- Taylor, R. E. (1999). A Six-Segment Message Strategy Wheel. *Journal of Advertising Research*, 39(6), p. 7. Recuperado de <https://www.thefreelibrary.com/A+Six-Segment+Message+Strategy+Wheel-a060905111>
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Valles, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de la investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Vaughn, R. (1980). How Advertising Works: A Planning Model. *Journal of Advertising Research*, 20(5), 27-33.
- Verón, E. (1993). *La Semiosis Social*. Barcelona: Gedisa.
- Verón, E. (1971). "Ideología y comunicación de masas: la semantización de la violencia política". En AAVV. *Lenguaje y Comunicación Social*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Wells, W., Moriarty, S. y Burnett, J. (2007). *Publicidad: Principios y Práctica*. México: Pearson Educación.
- Zecchetto, V. (1999). *Seis semiólogos en busca de un lector*. Buenos Aires: Signo.

## 7. ANEXOS

### 7.1. Listado de appeals de Richard W. Pollay

- PRACTICAL (PRACT)
  - EFFECTIVE (EFFECT): feasible, workable, useful, pragmatic, appropriate, functional, consistent, efficient, helpful, comfortable (clothes), tasty (food).  
NOTE: includes strength and longevity of effect.
  - DURABLE (RUGGED): long-lasting, permanent, stable, enduring, strong, powerful, hearty, tough.
  - CONVENIENT (HANDY): handy, time-saving, quick, easy, suitable, accessible, versatile.
  - ORNAMENTAL (PRETTY): beautiful, decorative, ornate, adorned, embellished, detailed, designed, styled.
- CHEAP (CHEAP): economical, inexpensive, bargain, cut-rate, penny-pinching, discounted, at cost, undervalued, a good value.
- UNIQUE (UNIQUE)
  - DEAR (DEAR): expensive, rich, valuable, highly regarded, costly, extravagant, exorbitant, luxurious, priceless.
- DISTINCTIVE (RARE): rare, unique, unusual, scarce, infrequent, exclusive, tasteful, elegant, subtle, esoteric, hand-crafted. Examples: The “only. ...,”the “best.....,”“At leading drug stores.”
- POPULAR (COMMON): commonplace, customary, well-known, conventional, regular, usual, ordinary, normal, standard, typical, universal, general, everyday  
Examples: “Largest seller,” the “ubiquitous comestible”.
- TRADITIONAL (OLD): classic, historical, antique, old, legendary, time-honored, long-standing, venerable, nostalgic. Example: “80 years of experience”.
- MODERN (NEW): contemporary, modern, new, improved, progressive, advanced - introducing, announcing.. Example: “Slightly ahead of our time”.
- NATURAL (NATURE): references to the elements, animals, vegetables, minerals, farming - unadulterated, purity (of product), organic, grown, nutritious. Example: “Farm-fresh”.
- TECHNOLOGICAL (TECH): engineered, fabricated, formulated, manufactured, constructed, processed - resulting from science, invention, discovery, research, containing secret ingredients. Examples: “Factory-Fresh,” “includes XK-17”.

- WISDOM (WISDOM): knowledge, education, awareness, intelligence, curiosity, satisfaction, comprehension, sagacity, expertise, judgment, experience. Examples: “Judge for yourself,” “Experts agree. . .”. NOTE: Detailed information, instructions, or recipes imply “wisdom” as at least subsidiary themes.
- MAGIC (MAGIC): miracles, magic, mysticism, mystery, witchcraft, wizardry, superstition, occult sciences, mythic characters. to mesmerize, astonish, bewitch, fill with wonder. Examples: “Bewitch your man with. . .”; “Cleans like magic”
- PRODUCTIVITY (WORK): references to achievement, accomplishment, ambition, success, careers, self-development. being skilled, accomplished, proficient. pulling your weight, contributing, doing your share. Examples: “Develop your potential,” “Get ahead.” NOTE: Social recognition of achievement codes as STATUS.
- LEISURE (PLAY)
  - RELAXATION (RELAX): rest, retire, retreat, loaf, contentment, be at ease, be laid-back, vacations, holidays, to observe.
  - ENJOYMENT (ENJOY) : to have fun, laugh, be happy, celebrate, to enjoy games, parties, feasts and festivities, to participate.
- MATURITY (MATURE): being an adult, grown-up, middle-aged, senior, elderly. having associated insight, wisdom, mellowness, adjustment. references aging, death, retirement, or age-related disabilities or compensations. Example: “You’re getting better with age.”
- YOUTH (YOUTH): being young or rejuvenated, children, kids - immature, undeveloped, junior, adolescent. Example: “Feel young again.”
- MILD (MILD)
  - SAFETY (SAFE): security (from external threats), carefulness, caution, stability, absence of hazards, potential injury, or other risks. guarantees, warranties are manufacturers’ reassurances. Examples: “Be sure with Allstate,” “Contains no harmful ingredients.”
  - TAMED (TAMED): docile, civilized, restrained, obedient, compliant, faithful, reliable, responsible, domesticated, sacrificing, self-denying.
  - MORALITY (MORAL): humane, just, fair, honest, ethical, reputable, principled, religious, devoted, spiritual.
  - MODESTY (MODEST): being modest, naive, demure, innocent, inhibited, bashful, reserved, timid, coy, virtuous, pure, shy, virginal.

- HUMILITY (HUMBLE): unaffected, unassuming, unobtrusive, patient, fate-accepting, resigned, meek, plain-folk, down-to-earth.
- PLAIN (PLAIN): unaffected, natural, prosaic, homespun, simple, artless, unpretentious.
- FRAIL (FRAIL): delicate, frail, dainty, sensitive, tender, susceptible, vulnerable, soft, genteel.
- WILDNESS (WILD)
  - ADVENTURE (BOLD): boldness, daring, bravery, courage. seeking adventure, thrill, or excitement. Example: “Go for the Gusto.”
  - UNTAMED (UNTAME): primitive, untamed, fierce, coarse, rowdy, ribald, obscene, voracious, gluttonous, frenzied, uncontrolled, unreliable, corrupt, obscene, deceitful, savage. Example: “Go wild with Windsong.”
  - FREEDOM (FREE): spontaneous, carefree, abandoned, indulgent, at liberty, uninhibited, passionate Example: “X, for the Free Me.”
  - CASUAL (CASUAL): unkempt, disheveled, messy, disordered, untidy, ruffled, rumples, sloppy - casual, irregular, non compulsive, imperfect.
- SEXY (SEXY)
  - VAIN (VAIN): having a socially desirable appearance, being beautiful, pretty, handsome, being fashionable, well-groomed, tailored, graceful, glamorous.
  - SEXUALITY (EROS): erotic relations: holding hands, kissing, embracing between lovers, dating, romance. intense sensuality, feeling sexual, erotic behavior, lust, earthiness, indecency - attractiveness of clearly sexual nature.
- PRIDE (SELF)
  - INDEPENDENCE (ALONE): self-sufficiency, self-reliance, autonomy, unattached - to do-it-yourself, to do your own thing. original, unconventional, singular, nonconformist.
  - SECURITY (SECURE): confident, secure, possessing dignity, self-worth, self-esteem, self-respect, peace of mind.
- STATUS (STATUS): envy, social status or competitiveness, conceit, boasting, prestige, power, dominance, exhibitionism, pride of ownership, wealth (including the sudden wealth of prizes), trend-setting, to seek compliments. Example: “Keep up with (or ahead of) the Joneses.”
- BELONG (BELONG)

- AFFILIATION (GROUP): to be accepted, liked by peers, colleagues, and community at large, to associate or gather with, to be social. to join, unite, or otherwise bond in friendship, fellowship, companionship, cooperation, reciprocity. To conform to social customs, have manners, social graces and decorum, tact and finesse.
- NURTURANCE (NURTUR): to give gifts, especially sympathy, help, love, charity, support, comfort, protection, nursing, consolation, or otherwise care for the weak, disabled, inexperienced, tired, young, elderly, etc.
- SUCCORANCE (SUCCOR): to receive expressions of love (all expressions except sexuality), gratitude, pats on the back. to feel deserving. Example: “You deserve a break today.”
- FAMILY (FAMILY): nurturance within the family, having a home, being at home, family privacy, companionship of siblings, kinship - getting married.
- COMMUNITY (STATE): relating to community, state, or national publics, public spiritedness, group unity, national identity, society, patriotism, civic and community organizations of other than social purpose.
- HEALTHY (FIT): fitness, vim, vigor, vitality, strength, heartiness, to be active, athletic, robust, peppy, free from disease, illness, infection, or addiction.
- NEAT (NEAT): orderly, neat, precise, tidy. clean, spotless, unsoiled, sweet-smelling, bright. free from dirt, refuse, pests, vermin, stains and smells, sanitary.

## 7.2. Modelo de Aaker para plantear la identidad de marca

Figura 8



Fuente: Aaker, D., 1996, p. 79.

### 7.3. Entrevista a Osvaldo Barrios

Gerente comercial de CASMU.

Montevideo, martes 8 de febrero de 2022. Entrevista presencial en CASMU.

**F.V.: Primero que nada, agradecerte por este espacio. Como ya te comentamos, parte de la investigación que estamos realizando consiste en la historización de las marcas del objetivo de estudio. Capaz lo primero que te pedimos es que nos cuentes un poco de la historia de CASMU.**

**O.B.:** Bueno, CASMU nace como la mutualista de los médicos, en el 1935 y en su momento nuestro país tenía un formato bastante pobre, y lo que tenía que ver con la prestación sanitaria, que el ministerio de salud pública es más o menos de esa época. Los médicos se organizaron de manera tal de poder ejercer una práctica clínica mucho más basada en lo científico. Se instalaron en la calle Andes, y a partir de ahí con un centro de salud y un móvil incluso para hacer medicina domiciliaria, y se fue posicionando como la mutualista de los médicos. Puede ser medio raro de entender que era un sindicato de empresarios. Tenía mucho que ver con el deber ser y de hacer medicina con ética. Se trabajaba muy en conjunto con la formación de recursos humanos de salud, con la facultad de medicina. Y ahí se fue gestando un poco uno de nuestros pilares en nuestro triángulo de valor, acá trabajan los 3.000 mejores médicos, simplemente por el hecho de que acá para ocupar un cargo asistencial se entra por concurso. Se arma un tribunal, uno de los integrantes del tribunal lo eligen los concursantes. Y vos así te quedas con los mejores, por lo menos los mejores de los que se presentaron al concurso. Y vos así vas generando todo un diferencial en todo lo que tiene que ver con el negocio, que es la producción sanitaria. Acá toma importancia lo sustentable, que es lo que está bien hecho. Y, vos te lo aseguras con los mejores.

O sea, en un sistema marxista, si te atacan la rentabilidad, lo negativo en lo que tiene a que ver con la calidad, se apuesta al aumento en la cobertura y como la plata es la misma se bajó la calidad. El órgano regulador, que es el ministerio, que es el que debería controlar, no controla nada, entonces la capita vale lo mismo para mí de una mamá que tiene a su bebé en el sanatorio 3 y está unos días y se va todo estudiado su bebé, a una mutualista que paren de mañana y las echan para la casa de mañana. Entonces, eso es una gran injusticia que hay a nivel del reconocimiento de quien hace bien las cosas y quien no. Por supuesto que cuando hacemos publicidad no podemos salir a decir esto, porque los drivers de atracción que son lo que a nosotros nos importa porque son los que hacen que la gente venga para acá, más allá del posicionamiento de la marca, son otros.

El modelo de consumo del usuario de la salud ha cambiado notablemente en los últimos 20 años. A mi me pasó, cuando hacía medicina clínica y llegaba 2 horas tarde a un consultorio me agradecían, hoy en día llegas cinco minutos tarde y te dicen ¿doctor qué pasó? Ha cambiado totalmente lo que le preocupa a la gente, los conceptos que atraviesan notoriamente al modelo de consumo son la personalización y la rapidez. La gente valora eso. Cosa que no es fácil para nosotros en estos formatos hiper masivos y con un padrón envejecido.

Después, todo esto que hablábamos conspiró contra la organización porque era el deber ser, medicina con ética, aca no se le niega una resonancia, una tomografía a nadie, y vinieron años complicados donde hay un usuario mucho más informado, con los papeles de Google abajo del brazo, con los costos que eso implica para las organizaciones. Eso llevó a una deuda escandalosa en 2008, y gracias a la intervención de Tabaré Vázquez se separa CASMU del sindicato médico. CASMU empieza a caminar solo como una empresa, cuyos propietarios somos los médicos que trabajamos acá, que capitalizamos con nuestro sueldo todo esto. Coincide que casmu se separa del SMU y entra en vigencia el sistema nacional integrado de salud, con todas las dificultades que eso trae...pero bueno, CASMU mantuvo su posicionamiento como insignia del sistema sanitario, porque acá se han producido hechos mundialmente importantes. Hace poco cumplió años el primer marcapasos colocado en el mundo, y se colocó acá enfrente.

Acá siempre se hizo medicina de calidad, con ética, y siempre centrado en el paciente. Con una lógica de humanismo muy en el ADN de la organización.

**A.S.: Queremos que nos cuentes un poco sobre cuales son los valores y la impronta que ustedes intentan comunicar.**

**O.B.:** Bueno eso es una, lo de que tenemos los 3.000 mejores médicos. Después, los conceptos nuestros son de humanismo y de proximidad, por la presencia nuestra, nuestros centros médicos. Nosotros creemos que la medicina hay que llevarla y fortalecer el primer nivel de atención que es donde vive y trabaja la gente, por eso tenemos una gran presencia...hay una estrategia en la salud que se llama APS -atención primaria de salud- que esto fue promulgado allá por el año '77 en Rusia, donde se hablaba de la estrategia APS que tiene que ver con el saneamiento de las ciudades, el agua potable, etc, no solo con la salud. Era una estrategia que tenía un objetivo para el año 2000 de disminuir notoriamente la mortalidad infantil, fundamentalmente, que el Uruguay en eso está muy bien.

Así que, la calidad de los profesionales nuestros, el humanismo, la proximidad, y después los aspectos tecnológicos e infraestructura que son totalmente necesarios para que el médico pueda ejercer su práctica clínica de la forma lo más eficiente posible.

**F.V.: A nivel de esos valores que mencionas, ¿cómo ha sido para ustedes la trayectoria de cómo los comunican?**

**O.B.:** Nosotros trabajamos con la agencia Punto & Ogilvy ya hace...ayer estábamos justo recordando porque vamos a hacer una especie de memoria iconografía de todas las piezas que hemos hecho. Yo estoy acá desde esa época más o menos. Siempre hemos tratado de comunicarlo de una manera u otra, ahí está lo creativo de la agencia para poder transmitir estos valores de una manera, sumado a lo que les decía hoy que son los drivers de atracción. La gente también viene acá por beneficios económicos.

La que decide la compra en los menores de 18 es la mamá, en los hogares, y con los gurises más chicos la mamá da mucha importancia a la parte de ortodoncia, le da mucha importancia a que te de las cosas gratis. Entonces hay que estar muy atentos, y esto lo vamos investigando a través de investigaciones de mercado, focalizadas en ver cuales son los drivers de atracción, que han ido cambiando notoriamente.

**F.V.: Con respecto a los focus group, ¿los hacen de forma periódica o cómo realizan los estudios?**

**O.B.:** No, miren les cuento como lo tenía organizado yo. Cuando arrancó el sistema arrancó con el *Corralito Mutual* que abría en los meses de febrero, por lo cual en octubre empezábamos a trabajar toda la estrategia de comunicación. Gastábamos los cartuchos grandes en esos meses. Después había algo aleatorio en el resto del año, pero tratábamos de comunicar todo esto que estemos hablando en un plan de medios de 45 días del 15 de enero al 28 de febrero. El año pasado nos cambió la lógica, porque ahora el corralito está abierto de marzo a diciembre, entonces hay que tener una pauta un poco más constante, y eso nos permite ir haciendo foco en los distintos...se acordarán, que apabullaban las mutualistas en esos 45 días, ofreciendo todo tipo de cosas.

**F.V.: Nosotras también estuvimos hablando con la gente de Punto y nos comentaban eso, algo que nos interesa es saber qué impacto tuvo el marzo 2020 en ustedes a nivel interno y de comunicación.**

**O.B.:** Obviamente que el resultado neto es una simple operación matemática de altas menos bajas, entonces la comunicación lo que hace es convocar, ¿no? Meto mucha gente para adentro, CASMU convoca muchísimo, 20 mil socios por año o más. El tema está después en la percepción de la gente en lo que tiene que ver con los servicios. Si alguien viene y lo tenés tres horas esperando o se le muere alguien, eso ya no depende de la comunicación que vos hagas, al contrario, la comunicación puede elevar las expectativas y la defraudación es más alta todavía, por el momento de la verdad. No es fácil, y justo coincide todo esto con la pandemia,

donde hubo que reestructurar todos los servicios, hubo que sacar parte a la calle, bloquear parte del sanatorio, entre mil cosas.

Con respecto a la comunicación...cambiamos la estrategia. Justo ayer estuvimos viendo un poco el plan para el año con un formato de publicidad constante y aleatoria. Eso nos hace que tengamos que estar atentos permanentemente a la comunicación. Tratamos de apaisar un poquito la inversión importante que se hacía en esos 45 días que les comentaba, una estrategia 360, TV, prensa, radio, redes, vía pública, gráficas.. con un plan de medios importante.

**F.V: Entendemos que ustedes fueron en parte protagonistas durante el comienzo de la pandemia, ¿cómo fue eso para ustedes y cómo ha sido desde ese momento?**

**O.B.:** Lo del Greg Mortimer fue un hito importante que refleja lo que les contaba, nosotros hacemos medicina con ética. En ese momento de la pandemia a todos los corrían, y nosotros dijimos: ¿cuál es el problema? Vamos nosotros, es nuestro trabajo y vocación, somos médicos. Era un tema de humanismo total, fue una odisea. Con eso hicimos una película.

Lo que hicimos ahí fue aplicar los valores institucionales en su máxima expresión, y tuvo una gran visibilidad porque nadie más apareció en ese momento, y nosotros hicimos lo que teníamos que hacer. Se imaginaran que esto no fue considerado en su momento un retorno publicitario, para nada. Se organizó, se hizo el diseño logístico y hubo un compromiso enorme por parte de los que participaron.

Por supuesto después que pasó se comunicó y tuvo una repercusión mundial y los propios australianos nos agradecieron.

Lo que hicimos fue comunicar un poco y mostrar un poco lo que se hizo, claro que se aprovechó desde el punto de vista del marketing. Pero reitero, eso ratifica una vez más los valores institucionales de CASMU. Y el resultado gracias a Dios fue muy bueno, dentro de las circunstancias dadas, claro.

Después, como les decía, acá se hace lo que se sabe en el mundo que hay que hacer, y se invirtieron fortunas, por ejemplo en equipos de protección personal. Tuvo que darse todo un cambio de logística, toda la parte quirúrgica tuvo que quedar en *stand-by* y solo se operaban los oncológicos y las urgencias, porque en ese momento había un porcentaje muy bajo de vacunación y la virulencia de las variables generaban cuadros de gran gravedad.

Entonces coincidió ese paradigma de cambio en la comunicación con una pandemia, y hubo que atender a ambas cosas a la vez. Estábamos más preocupados por el core del negocio en ese momento y hacer las cosas bien, que por ganar más afiliados, la verdad.

**F.V.: Otra consulta, ya dentro de este tema, algo que estuvimos notando en otros rubros es que muchas veces a raíz de la pandemia lanzaban piezas que no necesariamente**

**iban dirigidas al público general o a su potenciales clientes, sino que también le hablaban a la interna. ¿Ustedes tuvieron que generar algún tipo de estrategia así?**

**O.B.:** Nosotros en general hacemos eso, sí. Nuestras piezas generalmente son realizadas con funcionarios reales de CASMU. Eso tiene una repercusión positiva en la interna, siempre hay gente que se presta y que le gusta formar parte. Y en el mensaje está implícito generalmente hablarle a los funcionarios, claro. Aparte, acá cuando vos le hablas al público en general, CASMU tiene el 20% de la sociedad del *market share*. Cada 5 tipos de este país, 1 es socio de acá, entonces sí, el hecho de que participe gente nuestra en todas las piezas o en la mayoría, es un mensaje a la interna de compromiso, de cuidado, de que esto lo sacamos adelante entre todos. Tiene un mensaje implícito sí.

**F.V.: ¿Cómo manejan ustedes todo lo que es publicidad? ¿Quiénes forman parte del departamento de marketing?**

**O.B.:** Yo soy director comercial y de marketing de la institución, y tengo un equipo de trabajo obviamente, o sea todo pasa por mí por un tema de validación final. Yo soy muy cuidadoso con la marca, en el tema del branding, si bien no soy un experto trabajo mucho en eso. Ustedes habrán visto que la presencia de marca la tengo acá en todos lados, y sufrió un cambio importante, un refresh cuando vine por primera vez, que hice el refresh del logo. Los claim también los hemos ido cambiando.

Y trabajamos con la agencia en una especie de brief, que ellos me piden qué queremos comunicar, y ahí arrancamos un gran ida y vuelta. Ellos hacen una especie de feedback después de recibir el brief, después de pensar en ideas recogiendo las ideas del brief, y me presentan opciones, nosotros elegimos los caminos que más nos gustan y ellos siguen avanzando por ahí.

Y ahí vamos en un ida y vuelta muy interesante con gente que tiene mucha experiencia y capta muy bien las ideas, y tienen todas las herramientas para poder llevar las ideas a una pieza. Nosotros tenemos hoy locaciones que antes no teníamos, por ejemplo un sanatorio nuevo, estamos inaugurando el 4to y 5to piso que quedaron fantásticos, de un nivel no visto acá. Estamos inaugurando una clínica en Punta Carretas también, para niveles socioeconómicos superiores que valoran, como les decía, la rapidez y la personalización.

**F.V.: ¿Dirías que vivir los valores y tener la infraestructura les permite una combinación mucho más fuerte?**

**O.B.:** Exacto. Y tecnológicamente también, uno tiene que comunicar las cosas. Por ejemplo, a finales de marzo vamos a inaugurar el centro imagenológico más grande de la región. Estos diferenciales tecnológicos... a ver, de 100 personas que vayan caminando por la calle, 80 se resuelven en el primer nivel de atención. El 5 o 10% se opera por algo menor, y el

2% va a un CTI o tiene un accidente de tránsito o algo de eso. Entonces lo importante es tener la infraestructura en el primer nivel, y un desarrollo importante en lo que es el primer nivel de atención. Y lo otro también es muy necesario porque salva vidas, uno tiene una lógica de promover prevención de salud, que es muy importante. Deja de fumar ahora así evitarás un infarto. Y después el otro es después de que ya te enfermaste. Están esas dos lógicas, y los recursos en salud se estratifican de acuerdo al nivel de atención. Tampoco está demostrado que el primer nivel sea más barato, porque es hiper masivo, pero yo creo que sí, que a la larga es más barato.

**F.V.: Otra pregunta con respecto a tu rol, vos seguro estas constantemente atento a lo que hace la competencia, y la categoría. ¿Has notado en el 2020 cambios en la categoría con respecto a cómo se actuó? ¿En relación a ustedes, cómo se diferenciaron?**

**O.B.:** No sé si fue por el cambio la modalidad del corralito o qué pero fue la primera vez que no vi, salvo de la Médica Uruguaya que hizo una publicidad muy linda de su laboratorio, pero de los demás servicios no vi casi piezas. A mi me pasan el informe de inversión de la categoría, nosotros siempre estábamos 3ros o 4tos, tampoco tenemos un presupuesto...no es restringido pero no somos de los que más invierten. No vi ni un cambio en el paradigma de la comunicación de la competencia, y creo que fue porque no tenían nada para comunicar porque no hicieron nada. Por eso les comento el tema de la calidad. CASMU en cualquier otro lado hubiese sido premiado.

Entonces, ¿cómo funciona esto? Con medicina de calidad, como les contaba de los cirujanos, y con una economía de escala. Con el volumen que tenemos, las cosas las pagamos a menos porque las negocio mucho mejor. Pero aparte, vos cómo te aseguras, si sos el ministerio y regulan, ¿cómo te aseguras de hasta dónde esas mutualistas achican costos sin afectar a la atención? ¿Qué hacen? ¿Le ponen una escopeta al médico y al que pide una tomografía lo amenazan? Entonces, se viene tapando y se seguirá tapando el sol con el dedo hasta que pase algo algún día.

Pero bueno, la realidad es que si el día de mañana estás enfermo, lo mejor que te puede pasar es que seas socio de acá.

Miren, cuando terminamos de consolidar la estrategia que vamos a hacer en el año, lo imprimo. Les muestro. Aca con Punto hacemos todo y lo dejamos impreso. El brief, toda la estrategia de comunicación del año, qué queremos transmitir y cómo, un razón institucional que es un poquito de lo que estuvimos hablando: las piezas tácticas que tienen que ver un poco con la infraestructura, las órdenes y los beneficios económicos, la cantidad de centros médicos, todos los planes que tenemos, entre otras. También tenemos acá todos los mupis y vía pública,

los laterales de los ómnibus, toda la parte de redes y estrategia digital, tenemos todo acá, cómo segmentamos nuestro público, todo. También tenemos acá todo el estudio de análisis de la competencia. También acciones tácticas, soportes móviles, fijos y digitales. Tengo absolutamente todo acá. Hay varias formas de trabajar, y trato de hacerlo lo más profesional posible.

**F.V.:** Bueno muchísimas gracias por el tiempo y el espacio!

**O.B.:** Para nada, les dejo mi tarjeta para que se comuniquen cualquier cosa que necesiten. Mucha suerte!

#### **7.4. Entrevista a Bruno Petcho**

Director de Grupo Punto.

Montevideo, jueves 3 de febrero de 2022. Entrevista vía Google Meet.

**A.S.: Voy a tratar de ser concisa. Como ya te comenté, nosotras estamos haciendo una investigación de algunas marcas para ver cuál fue el cambio que hicieron en la comunicación a través del estudio de unas piezas previas o posteriores a la pandemia y una de las marcas que vamos a estudiar es CASMU, que por lo que tenemos entendido trabajan -o trabajaban- con Punto, sí?**

**B.P.:** ¿Con qué otras marcas también van a hacer la investigación?

**A.S.:** Con Conaprole y Macromercado.

**B.P.:** Perfecto.

**A.S.: Entonces, queremos que nos cuentes un poco de cómo trabaja Punto con CASMU, generalmente cuáles son los valores y los beneficios que se comunican, cómo es el trabajo entre ustedes.**

**B.P.:** Bien, perfecto. Lo primero es que hace 12 años trabajamos con CASMU. Venimos trabajando con ellos desde hace muchos años en dónde hubo distintos momentos en donde CASMU ha tenido cambios muy importantes en su imagen, en su identidad corporativa hasta lo que ha comunicado. Obviamente en sus distintas etapas siempre ha hecho foco en algunos pilares diferentes pero siempre manteniendo su esencia. Uno de los primeros conceptos que comunicó CASMU hace algunos años fue materializado en un slogan que era “más cerca de tu vida”. Mostrando un poco la cercanía y la calidad humana de los médicos. CASMU es reconocida por tener los mejores médicos del mercado, sobre todo porque CASMU es de los médicos, ¿no? Es una asociación de médicos y los mejores médicos atienden ahí, al igual que en algunos otros lugares, pero tienen como una concentración muy importante de profesionales. Y en el último tiempo, una campaña y una estrategia de comunicación que tuvo como ejecución una campaña antes de la pandemia el concepto que materializó lo que querían decir es “Estamos para cuidarte”, que es como un propósito que marca firmemente cuál es la razón de ser de CASMU. Dentro de esa campaña, había tres grandes pilares que CASMU y esta nueva directiva de CASMU quiso comunicar. Uno es la cercanía, otro es el humanismo y lo otro es la calidad tecnológica y de infraestructura. Realmente CASMU viene haciendo grandes inversiones en infraestructura, no solamente en nuevos hospitales, nuevos sanatorios pero también en la calidad de sus instalaciones para que las personas que tienen la necesidad de acercarse a CASMU, normalmente por alguna cuestión de salud obviamente, tengan la mejor atención. Y tengan la mejor atención acompañada del mejor cuidado médico. Con respecto a la pandemia,

obviamente CASMU fue protagonista en la pandemia. Una pandemia sanitaria, un virus, algo que atacaba la salud en las personas, en donde las personas se veían amenazadas a nivel de bioseguridad. CASMU jugó un rol importantísimo porque fue una de las primeras mutualistas en ampliar su stock de camas de CTI, tuvo un protagonismo importante con el caso del Greg Mortimer. Bueno, y en el marco de la pandemia, comunicó una cantidad de beneficios y fortalezas que tenían para distintos públicos. Para los jóvenes, para las embarazadas, para personas que de repente están en otro momento de su vida y realmente CASMU salió bastante fortalecido de la pandemia, con una imagen mucho mejor y con una calidad percibida mucho mejor de la forma en la que entró.

**A.S.: De la mano de eso, te queríamos preguntar: ¿ustedes cuando llega la pandemia, tenían campañas o piezas prontas que tuvieron que poner en stand-by o cancelar directamente para empezar a comunicar otra cosa más relacionada a la pandemia?**

**B.P.:** No. Lo que sí teníamos cuando arranca la pandemia también se da un cambio de formato del *Corralito Mutual*, no sé si están al tanto. Hasta el 2020 existía lo que se llamaba un *Corralito Mutual* en dónde las personas solamente podrían cambiarse de mutualista durante el mes de febrero y habiendo cumplido algunas características como tener más de 2 años en una mutualista, si no me equivoco y cumplir con una serie de condiciones, no cualquiera se podía cambiar. Para el 2020 eso cambió, se hizo una reforma del *Corralito Mutual* y cambió la modalidad en donde las personas podrían solamente cambiarse teniendo una serie de condiciones pero si tu cédula termina en 3, en el mes de marzo, terminaba en 4 en el mes de abril, en 5 en el mes de mayo y así sucesivamente. Es decir que veníamos preparando una campaña para esa apertura de corralito con un nuevo formato.

**A.S.: Bien.**

**B.P.:** En febrero, cuando ya veíamos que esto iba a ser algo notorio, obviamente la campaña que se hizo tuvo que ver con las fortalezas que iba a tener CASMU con esto, que si bien no sabíamos lo que iba a pasar, después hubo que hacer una serie de piezas y materiales para poder salir a comunicar de una forma mucho más relevante y mucho más pertinente de lo que teníamos preparado. En el 2021 ya después de un 2020 de CASMU protagonista de la pandemia y con un panorama mucho más claro arriba de la mesa, la campaña básicamente giró en torno a eso. A el concepto de que hay cosas que se pueden prever y hay cosas que no. Por suerte en CASMU básicamente lo que decía es “estamos para cuidarte” y de esto no te tenés que preocupar. En temas de salud, cosas que no se pueden prever, mejor estar en CASMU que

estamos preparados para poderte atender en una situación de crisis como la que estamos viviendo los uruguayos.

**A.S.:** Bien, una de las piezas que más nos interesa, que ya nos estuviste contestando, es “estamos para cuidarte”. Queríamos saber un poco cuál era el enfoque que querían darle, cómo surgió la idea de la pieza y cuál era el objetivo. Algo nos estuviste contando, pero si querés ahonda un poco más.

**B.P.:** Voy un paso para atrás, que es un tema estratégico. Toda campaña y toda pieza tiene una estrategia de comunicación por detrás, que busca transmitir ciertos valores, ciertos atributos. Van a ver que la última etapa de piezas de CASMU está filmada de una forma distinta, menos publicitaria, más jugando con un realismo, dándole más cercanía a lo que se muestra. Pero básicamente transmitir, mostrar las fortalezas de la compañía, de CASMU. Pero transmitir tranquilidad y seguridad no solamente a los afiliados sino también a aquellas personas que estaban en un momento de buscar una nueva alternativa, ya sea por disconformidad o ya sea por un cambio en su matriz familiar de que CASMU era la mejor opción para ellos.

**A.S.:** Perfecto. Después, ¿la primera pieza que ustedes sacan durante la pandemia, si estamos en lo correcto, fue “Mejor atención médica y humana”? ¿Fue una campaña o fue una pieza particular?

**B.P.:** Dentro de la campaña que tiene una pieza madre digamos, institucional, después se hicieron un *pool* de piezas comunicando distintos atributos, comunicando distintos beneficios siempre manteniendo una misma estética, un mismo tono, un mismo estilo. Buscando hacer foco en distintos atributos que después eso nos permitió segmentar la comunicación, por ejemplo a nivel digital segmentar la pauta a esos públicos de interés que sabíamos, teníamos traqueado, teníamos identificado que les interesaba cierto beneficio.

**A.S.:** Y con esta nueva campaña, ¿buscaron un enfoque diferente a partir de la pandemia? ¿Cambió algo?

**B.P.:** La pandemia jugó un rol fundamental en lo que es la comunicación de CASMU porque muchas de las cosas que CASMU ya tenía o que CASMU hizo durante la pandemia fueron atributos a comunicar por el contexto, quizás algunas cosas que no se hubiesen comunicado o que no hubiesen sido tan relevantes para el público. Vieron que de repente uno tiene algo que está buenísimo, algo que es super bueno, pero la relevancia o la percepción de un público con respecto a ese atributo o diferencial no es tan importante, cuando cambia el contexto eso puede cambiar y es lo que pasó.

**A.S.:** Claro, como dijiste había un par de cosas que tenían que cambiar con la llegada de la pandemia.

**B.P.:** Más que cambiar fue ajustar al contexto no, darse cuenta del contexto a la hora de comunicar.

**F.V.:** ¿Decís que hubo un antes y un después notorio para la marca en ese sentido con respecto a marzo 2020 o fue más simplemente ajustar un par de tuercas y seguir por donde iban?

**B.P.:** No, a ver, la estrategia fue la misma, la estrategia no se modificó. Lo que se modificó fue el contenido de la comunicación por una cuestión de contexto.

**F.V.:** Y esa modificación fue lo que es y simplemente fue eso, ¿no? El contenido ¿en qué sentido decís que lo ajustaron, más allá del factor contextual? ¿Sigue siendo igual de informativo o emotivo o decís que también hubo un giro en ese sentido?

**B.P.:** No, sobre todo si ustedes repasan las piezas van a ver que mucho tiene que ver con este juego en el sentido de que hay cosas que no se pueden prever. En el caso de la pandemia fue algo inesperado completamente para todos. Cambiaron un poco los mensajes, por ejemplo CASMU fue protagonista en el caso del Greg Mortimer, terminó lanzando una película, un documental para mostrar su protagonismo, no? Digo, se usó el contexto para realzar las fortalezas y para poder remarcar la relevancia de la compañía en la vida de la gente.

**A.S.:** Como última pregunta, queríamos saber si vos crees que haya algo más para resaltar que haya pasado dentro de CASMU durante el proceso de cambio hacia la comunicación que tiene en cuenta a la pandemia.

**B.P.:** Lo primero es entender que esto no es solo comunicación y CASMU fue muy ágil en adaptarse a la pandemia, en tener un módulo de aislamiento para atención de COVID, en ampliar su capacidad de camas de CTI y en estar muy atentos a realmente poder dar un diferencial a sus socios, a sus afiliados y eso después se vio reflejado en la comunicación. No es que cambió la comunicación, CASMU tuvo que moverse muy ágilmente porque fue una de las empresas o una de las categorías más afectadas, la categoría de la salud. Eso es importante, no es que cambia la comunicación por el contexto sino que una compañía tiene que cambiar y la comunicación tiene que reflejarlo.

**A.S.:** Bueno, mil gracias.

**B.P.:** Espero que les pueda servir y muchos éxitos en su tesis.

### 7.5. Entrevista a Rocío Vilaró

Ex gerente de Marketing de Conaprole.

Montevideo, martes 22 de febrero de 2022. Entrevista vía Google Meet.

**F.V.:** Como te contó Agus, primero que nada queríamos que nos cuentes un poco la historia de Conaprole.

**R.V.:** Bien. Bueno, Conaprole es una cooperativa. No tiene un dueño único, sino que todos los productores son dueños de la empresa, o de alguna manera también tienen todos voz y voto. Si bien hay un director y está formado por productores, todos de alguna manera pueden participar en la dirección de la empresa. Este directorio se elige cada 5 años, por elecciones internas. Se conforma por 5 productores, de los cuales 4 vendrían a ser de la lista ganadora y 1 de la lista “opositora”, como forma de tener un equilibrio de alguna manera.

Conaprole en realidad se gestó en su momento allá por el año 1936, por una necesidad puntual que había de abastecimiento de leche en la población, un alimento tan básico como la leche, y del procesamiento de lo que es la pasteurización. Fue en realidad para ofrecer a la población un producto inocuo a nivel de salud, por eso es que en su momento tuvo como un impulso a nivel del gobierno y fue de esa manera que tenía participación estatal la empresa, que después se salió de esa parte y quedó solamente una empresa privada digamos.

Bueno, con el transcurso del tiempo, se fue desarrollando, además de que los productores fueron crecimiento y la empresa en sí misma se fue desarrollando, fueron empezando a desarrollarse otras categorías y otros productos, otros segmentos, hasta llegar al día de hoy que tiene productor que no son en sí productos lácteos por ejemplo, sino que son productos a fuerza de lo que es la marca. A fuerza de la marca se logró de alguna manera tener otras categorías que no fueran productos lácteos, y también para diversificar lo que fue el negocio, como por ejemplo lo es toda la línea de jugos, o un quiebre importante también fue cuando se largo la pulpa de tomate que no tenía nada que ver tampoco con lo que era la marca previamente, al igual que las hamburguesas. Estos fueron quiebres en distintos momentos en los cuales la marca apalancó de alguna manera los productos, por esa fuerza que tenía de espalda de marca que se pudo trabajar en otras categorías.

Bueno, qué es lo que pasa. En Conaprole, que es una empresa líder en el segmento en casi todas las categorías, quizás en algunas anda peleando con alguna marca local o internacional, pero en realidad en casi todas las categorías es como líder del segmento, y hasta el año 2020 se manejaban con una estrategia a nivel empresa. En ese año hay un cambio en la gerencia general, sucede un quiebre en ese sentido, y la nueva gerencia general dispone de otros lineamientos, que eso se vio de alguna manera en todo el tema de la comunicación y

bueno en muchas cosas, pero sobre todo para los que lo vemos desde afuera, como yo ahora, se ve desde el nivel de comunicación. Hubo un quiebre muy importante en la línea de Conaprole en que se comunicaba y cómo lo hacía. Hasta la inversión publicitaria bajó bastante.

**F.V.: Cuando mencionas lo del quiebre que se da en la marca a raíz del cambio en la gerencia, ¿en qué meses pasó eso?**

**R.V.:** En realidad te diría que fue a partir de abril/mayo del 2020 que se dio ese quiebre a nivel de comunicación, si bien la gerencia ya había cambiado hacía casi un año, y creo que sin duda también se vio relacionado con el tema de la pandemia aunque las categorías de alimentos no sufrieron tanto la pandemia, por lo contrario muchas categorías se vieron beneficiadas.

En el caso de Conaprole, al ser una marca exportadora, si se dieron algunos ajustes con respecto al comercio exterior, por ejemplo con el tema de los fletes. Más del 80% de lo que ingresa de leche a las plantas, se procesa y se exporta...hubo algunos problemas de ese tipo sí sobre todo con el tema de los fletes que hasta el día de hoy está súper complicado. Pero a nivel del mercado local en verdad fue al revés, muchas categorías como manteca, dulce de leche, crema doble, la parte de quesos y todo eso, tuvo un crecimiento porque la gente se dedicó más adentro de las casas a cocinar y etc.

**F.V.: ¿Cómo describirías entonces a la comunicación de Conaprole antes de este quiebre?**

**R.V.:** A ver, los valores de la marca están implícitos en lo que la marca es en sí misma. Y creo que eso trasciende un poco la comunicación, abarca todo, desde la calidad de los productos, de como te atienden las personas que trabajan para Conaprole... trasciende un poco lo que es la marca y creo que está implícito en todo. Lo que es a nivel de comunicación si, lo que se observa, es un decrecimiento en la inversión y que se apostó más como a producto en sí mismo, a comunicar básicamente el producto y no hacer campañas que apelaran a la emoción o que apelaran a otro tipo de valores o sentimientos que se transmitía antes con las campañas que se hacían... o institucionales, o cosas así. Anteriormente se hacían campañas por ejemplo para el día de la madre, que no eran de ningún producto, sino que eran de la marca en sí, o para el día del padre o fin de año, campañas que apalancar más lo que es la parte institucional, y eso se dejó de hacer. Entonces también todo eso, todo lo que tu hagas para una marca, es como que tu la vas construyendo, son todos granitos de arena que tu vas armando la torre o lo que quieras, y si tu dejas de hacer eso y solo te dedicas a ofertas o productos, a nivel de comunicación una marca tan importante necesita ese tipo de apoyos. Eso desde mi lugar se los digo.

**F.V.: Entonces a tu entender, ¿la comunicación más institucional efectivamente se dejó de lado y se viró hacia un aspecto más comercial y de producto?**

**R.V.:** Exacto si. Quizás se focalizó en parte la comunicación institucional la parte de comercio exterior, ese es un material que está más que nada en redes de negocios como en linkedin, pero ese tipo de cosas no se muestran en mercado local.

**F.V.: ¿Y por qué crees que se dió eso? Aparte del cambio gerencial.**

**R.V.:** Yo creo que cuando uno toma una posición, el cargo que sea en el lugar de sea, tu quieres también mostrar tu gestión, tu impronta, lo que tu quieres hacer, buscar cambios, mostrar algo distinto. Creo que va más por ahí, quizás relacionado con un tema de inversión publicitaria también, que quizás se consideraba que se sobre invertía, pero eso son criterios de los que no estoy segura. Lo que sí, me parece que eso es lo primero, buscar un cambio, mostrar un resultado, quizás un ahorro...y hasta acá se hizo esto y aparte de ahora se va a hacer tal cosa. Va más por ahí que por otro lado me parece.

**A.S.: Sobre lo que comentabas de los valores en la comunicación, ¿cómo te parece que fue la mejor forma que encontraron de reflejarlos? ¿Y cómo se hacía?**

**R.V.:** Yo creo que la comunicación institucional es muy importante para reflejar todo esto, pero de cualquier manera toda la comunicación que tu hagas de una empresa tiene que seguir una línea, tiene que tener un paraguas y algo que respete para que toda la marca respire eso. No puedes hacer comunicaciones totalmente distintas porque en realidad no... vas a perder esa unidad de marca. Entonces de alguna manera tiene que tener un mismo criterio, toda la comunicación tiene que pasar por un filtro que diga bueno esto si, esto no. y eso también las personas que trabajan en marketing tienen esa gestión digamos. Son criterios de lo que tu quieres transmitir.

Todo lo que nosotros hacemos en publicidad es super subjetivo, nos puede gustar o no, nos puede mover o no, nos parece lindo o nos parece feo, es super subjetivo, pero en realidad los que gestionamos las marcas tenemos que decir, esto si para mi marca y esto no. de alguna manera tiene que pasar como ese filtro que esté de acuerdo con esos valores que yo quiero transmitir con mi marca.

**F.V.: En relación al manejo con las agencias, ¿cómo funcionaba esa coordinación?**

**R.V.:** en realidad se trabajaba con 3 agencias, dos creativas y una de medios. Con alguna de ellas se trabajaba desde hacía muchos años, en realidad la gestión con las agencias siempre fue muy buena, la coordinación las llamadas todo, siempre fue muy bueno el trabajo con las agencias. Obviamente, el trabajo lo hacemos las personas y siempre tenemos que tener buen relacionamiento...obviamente que no siempre estamos todos de acuerdo pero siempre

desde el lado del respeto y del trabajo, del profesionalismo y de que todos estamos tirando para el mismo lado. Siempre se trabajó muy bien.

El quiebre condice con esto que les estoy comentando, que Conaprole busco ese cambio y bueno, busco también una agencia nueva integral, que hiciera todo. Y además, con este foco de alguna manera no tener tanta comunicación sino focalizar, entonces tampoco se iba a necesitar tanto recuerdo humano, entonces...entiendo que va por ahí. Unificar y centralizar todo en una misma agencia que tenga todo el manejo de la comunicación y la estrategia.

**F.V.: ¿Cómo era la metodología, previo al cambio de agencias, para mantener la coherencia de Conaprole como marca paraguas, teniendo varias agencias?**

**R.V.:** En realidad, había mucha coordinación entre los equipos, mucha, con las agencias y con todo, y siempre terminábamos vendiendo con el equipo. En el momento que yo fui responsable del departamento - no es que yo filtrara o aprobara- pero todo siempre pasaba y lo charlabamos y lo veíamos y lo chequeabamos. Siempre teníamos esa ida y vuelta con el equipo, todos teníamos como aprendido lo que es la cultura de la empresa, entonces cuando tu pedis y solicitas el brief a la agencia y todo eso ya tiene que estar implícito todo eso. Entonces, desde ese momento tiene que estar super claro lo que quieres o necesitas o lo que sea. Cuando la agencia vuelve, a veces trae cosas que vos digas no, esto no tiene nada que ver...a veces está bueno que te traigan esas cosas porque te hacen pensar en forma diferente, pero uno tiene que ser el que dice si o no, o que.

**A.S.: También queríamos enfocarnos un poco en lo que son los valores en sí de la marca, si puedes contarnos un poco sobre eso.**

**R.V.:** Lo que les puedo decir, a nivel de lo que nosotros manejábamos a nivel de comunicación es, bueno, tratar de transmitir lo que es la cooperativa. Es una familia, es de alguna manera sacrificio con logro, que esos siempre se intenta transmitir porque se trataba también de buscar lo que hacían los dueños de la empresa en muchos casos, se trataba de transmitir eso, los logros, lo que te provocaba la marca, la felicidad, la seguridad, la confianza.... Tu sabes que al consumir un producto Conaprole, sea el que sea, estás consumiendo un producto que sabes que es totalmente inocuo y que está totalmente respaldado, que no tenes ninguna posibilidad de enfermarte o que te caiga mal porque tiene todo un proceso de calidad...que si bien eso no se dice, se sabe. Eso se transmite. Entonces, todo eso que se quiere mostrar y decir de Conaprole, de alguna manera en la comunicación tiene que estar implícito. Por ahí en todo todo todo lo que se hacía tenía que tener eso, hasta la calidad de los materiales que se usaban. Nosotros no usábamos cualquier foto por ejemplo. Teníamos que hacer fotos bien producidas, utilizando un estudio, todo dentro de lo que es la calidad de lo que

es la empresa, que la calidad es la columna vertebral de Conaprole. Está desde el producto, que una vez que le saca la leche a la vaca la tiene que tener en determinadas condiciones para que no haya ningún problema de contaminación ni nada, hasta el producto que tú te llevas del supermercado. Todo ese proceso es de calidad, entonces nosotros cuando hacíamos materiales de comunicación tú tenes que ver o escuchar o palpar una cosa que sea de calidad.

**F.V.: Entendemos que por producto dentro de la marca también cada uno tiene objetivos específicos y diferenciados, ¿podes contarnos un poco sobre esto?**

**R.V.:** Mira, en realidad Conaprole trabaja con un plan quinquenal estratégico, a nivel de empresa, y después se trabaja con planes por cada área. En el caso de marketing había un plan anual donde se planificaban todas las estrategias y las acciones y los lanzamientos, las actividades y las campañas, etc, por categoría y por marca. Y cada marca a su vez tenía su objetivo, que estaba asociado a un objetivo comercial. Si nosotros decíamos que íbamos a aumentar un 10% o 1 punto en market share, o lo que fuere, todas las estrategias de comunicación estaban asociadas a ese objetivo. Piensen que los mercados en los que trabaja Conaprole son mercados super maduros y muy grandes, entonces cuando tu decis que quieres aumentar 1 pto de market share, estás hablando de miles y miles y miles de kilos, o de litros o lo que sea. Entonces, son mercados enormes, y a veces lo que se trataba de hacer era o mejorar rentabilidad o quizás lanzar algo en particular con un objetivo específico, pero cada marca tenía a su vez su propio plan, y a su vez había marcas que son multi categorías. Por ejemplo el caso de Viva, es una marca que tiene postres, yogures, Conamigos también...en ese segmento se tiene que, además de trabajar con la marca en sí mismo, ver con el resto porque en algunos casos hasta se compite entre ellas.

Se trabaja entonces con un plan anual, con objetivos comerciales y objetivos de comunicación, con un presupuesto anual, que se arma, se plantea, se presenta a la dirección, la dirección lo aprueba y con eso se trabaja durante el año. Obviamente que este plan es un plan que está extremadamente vivo, porque en realidad como es una empresa que produce, no es una empresa que vende un insumo que lo traen lo importan y lo venden, sino que produce, la línea de producción...podes tener millones de imponderables, como por ejemplo que no te llegue un insumo, o que la tapita del yogurt no llegó de nose donde, entonces todo eso es una coordinación impresionante. Fijense que un producto puede llegar a tener como 10 insumos para hacerlos, entre el azúcar, la leche en polvo, el colorante, la botellita, la tapita, etc etc etc, y si te falta 1 de esos insumos ya no se puede producir. Entonces, los planes están vivos y muchas veces se programaba tal cosa para tal periodo y a veces no se podía hacer..tambien sumado a que uno tiene que estar muy activo analizando la competencia y el mercado donde te

moves, porque obviamente hay muchos segmentos que se manejan donde hay empresas muy competitivas, que están entrando y saliendo constantemente y eso también te da una gimnasia de que tenes que estar muy activo y muy atento, eso es muy importante.

**A.S.: Bueno muchisimas gracias por tu tiempo y disposición!**

**R.V.:** De nada, cualquier duda o consulta que tengan vuelvan a contactarme, y mucha suerte!

## **7.6. Entrevista a Marcelo Bonomi**

Ex director general de cuentas de Corporación.

Montevideo, miércoles 2 de febrero de 2022. Entrevista vía Google Meet.

**F.V.: Bueno, un gusto primero que nada. Como te comenté, lo que estamos investigando nosotras es seguir un poco un par de marcas en concreto y evaluar la publicidad antes de la llegada de la pandemia, y algunas de cuando llegó la pandemia. Queríamos primero que nos contaras un poco cómo trabajan con Conaprole, hace cuánto, si tiene alguna particularidad, porque entendemos que algunos productos los trabajan con ustedes y algunos con otra agencia, ¿cómo funciona eso?**

**M.B.:** Bueno te cuento, yo ingreso a la agencia en noviembre del 2018, y trabajo hasta el 31 de diciembre de 2021. Mi rol era el de director general de cuentas, por lo tanto estaba en todas las marcas y a la vez en ninguna. El equipo de Conaprole se componía por el director general de cuentas, dos ejecutivos de cuentas, un director general creativo, un redactor creativo, un director de arte y después variables que tenían que ver con la producción audiovisual y demás.

Conaprole contaba hasta el momento -porque después hubo un cambio y centralizó- con dos agencias creativas, una agencia de medios y un departamento interno de marketing que manejaba redes sociales. Entre ambas agencias creativas se dividían toda la cartera de productos de la compañía. Es una compañía muy grande, de frente muy grande y de fondo muy chico, porque el departamento de marketing no era muy grande. Estaba compuesto principalmente por la directora de Marketing, Rocío Vilaró, y dos brand managers que manejaban todas las marcas, y después una especialista en medios y un diseñador, una asistente, y una community manager, y con eso más o menos se componía el equipo de marketing, más menos alguna persona más.

Con respecto a las agencias, toda la cartera de productos se dividía entre estas dos agencias. Corporación tenía como grandes productos helados, familiares, impulsivos, low cal, biotop, hamburguesas. Por el otro lado, en la segunda agencia quedaban marcas icónicas como la leche, el dulce de leche, Colet, algunos quesos, principalmente.

**F.V.: ¿En qué momento más o menos fue que eso se unificó?**

**M.B.:** Se unificó en marzo de 2021, donde hubo un proceso de licitación y la cuenta la pasó a tener Young & Rubicam, que pasó a concentrar toda la cuenta inclusive medios.

**F.V.: Perfecto. ¿Tenía Conaprole beneficios habituales que ustedes comunicaban a nivel macro o como lo iban manejando dentro de los distintos productos y campañas?**

**M.B.:** Conaprole siempre tiene como base el ser una “marca país”. Entonces eso ya te da ciertos parámetros para trabajar, desde la comunicación familiar, dependiendo del producto. Pero sí tiene ciertas características, siempre son piezas que no pueden ser Montevideo céntricas, tienen que ser siempre en tono positivo, alegre en la medida de lo posible. Todo esto depende mucho del brand manager que está detrás. El “a mi me parece”, “yo creo” del brand manager influye mucho y las marcas terminan siendo conducidas por cómo son las personas detrás de los brand managers. “Yo tengo equis valor entonces la marca va a transmitir eso”, cuando debería ser la marca como principal y no los pensamientos del brand manager.

Entonces lo que se comunica depende mucho del brand manager. En el caso de Conaprole, se dio un cambio de gerencia en el cual el área de marketing como tal desapareció y quedó bajo el área comercial. Y comercial no definía nada, lo hacía el gerente general. Aca pasa a ser una comunicación 100% funcional, y 0% emocional.

**F.V.:** **Con respecto a esto, el tema beneficios y valores en la comunicación, ¿considerás que cambió de ser emocional a funcional?**

**M.B.:** Cambió sí, esto por ejemplo se notó claro en vía pública en la campaña de helados. El contraste entre los gráficos previos al cambio y posteriores.

Los cambios que se dieron también pueden haber sido la respuesta a una situación económica en particular como lo fue en la pandemia. Cada vez que hay una crisis, lo que pasa es que hay productos o servicios que empiezan a incrementar su presencia en TV, y otros cambian su formato... Pasan a verse muchas animaciones en vez de filmaciones. Aparecen muchas tomas de banco. Esas dos variables son las que se dan, suben los prestamistas y bajan la calidad de las piezas. Y estas variables se cruzan un poco con Conaprole porque se empiezan a hacer más animaciones y se deja un poco de filmar.

**F.V.:** **De paso aprovecho y te pregunto, al ver marcas desde la perspectiva de un director de cuentas, ¿qué has observado qué pasa en ese tipo de momentos de crisis? ¿Hay algo que vos hayas observado a nivel macro con la llevada del COVID?**

**M.B.:** Primero y principal, los temas. Ya nos aburrimos de todas las marcas dando el mismo mensaje positivo del COVID, de “vamos a salir juntos de esta” etc etc. Yo soy docente de la FIC [Facultad de Información y Comunicación], y hago un ejercicio en el cual les digo que agarren la música de un comercial clásico de Uruguay del 90, y le pones arriba la imagen de, por ejemplo, un comercial del 2000 de RIOGAS. Funciona, porque son los mismos códigos los que se utilizan. Lo que se vió ahora fue todos con el mensaje positivo, todos con el COVID, y ya cuando la temática es así ni te acordás de qué marca hizo qué, y eso presenta un problema. Las personas necesitan hablar, entonces cómo las marcas son manejadas por personas, a veces

sienten que tienen la necesidad de hablar, y terminan hablando por hablar, cuando en realidad nadie está esperando que salgan a hablar o que saquen posteos relevantes. En la tanda pasa lo mismo, y si no tenes algo parecido para decir, mejor que no digas nada. No estás invirtiendo en publicidad, estás gastando.

Entonces, en estos momentos de crisis como lo fue esta pandemia a esta escala, se repite constantemente el tema y son todas las publicidades iguales. El recurso siempre pasa a ser imágenes de banco y locución. Cuando vos decís todo lo mismo, no decís nada, no te diferenciás, y ahí ya no estás invirtiendo en comunicación ni publicidad, estas gastando.

**F.V.: Voy a hacer una pregunta un poco más puntual. Nosotras tenemos dos piezas que vamos a analizar como principales, “Hay Helado” y “Actitud Conaprole”. La primera entendemos que la hicieron ustedes, la segunda que habla un poco de todo lo que nos acabas de contar, ¿fue realizada por la segunda agencia de Conaprole?**

**M.B:** Sí, esa parte se encargó la otra agencia, KEY. Hay helado si la hicimos nosotros y pertenece a la campaña de vía pública, está centrada en las personas. Por su parte, Actitud Conaprole...hay que ponernos en situación de que nosotros al trabajar de esto vemos repetido mucho más que el ojo de la audiencia.

Estas dos campañas que me plantean buscan objetivos diferentes. La de verano busca una emoción, ya sea hacerme reír o recordar algo, me genera algo y a todos nos puede generar algo distinto. En cambio esta última es un tipo de campaña que intenta emocionar pero desde otro lugar. Ambas son emocionales pero la de verano intenta conectar con las personas y que las personas conecten con tu marca. Esta podemos verla en forma de embudo, que te da un mensaje y el punto final del embudo sería venderte algo.

En cambio la de “Actitud Conaprole” no tiene ese embudo, no busca venderte algo, termina ahí. Intenta contarte algo, emocionarte, y ta. Son dos piezas que recorren dos mundos distintos en momentos diferentes.

Lo que podemos ver en la pieza de “Actitud Conaprole”, vemos todo lo que es la maquinaria y el proceso de producción. Este tipo de mensajes son mucho para la interna también. Conaprole representa aproximadamente el 90%, o más, de la producción de leche de este país. Y este mensaje, si bien está en TV para que todos lo veamos, no es para nosotros los usuarios. Este mensaje es para su público interno. No sé si trabajan de unas 3 mil a 7 mil personas en total en Conaprole. Este mensaje era para ellos, es para la interna. De decir “bueno vamos, sigamos peleando”, es un mensaje alentador para la interna. Querían mantener a todas las personas alineadas, y comunicar que estamos todos unidos en esto.

Conaprole además tiene un grupo muy heterogéneo, desde directores pasando por productores, son un montón de gente, entonces tenía un doble mensaje esa pieza, por un lado bueno hacia la gente, el momento de crisis y todo eso, y por el otro lado el mensaje interno. Por esto muestran a mucho productor, gente que labura, para que se sientan orgullosos de su laburo y valorados por lo que hacen.

**F.V.: Esa comunicación interna de forma general para todo el público, ¿es algo que se da en general? ¿O exclusivo de la marca?**

**M.B.:** No es exclusivo de Conaprole. Lo que pasa es que intenta alinear a mucha gente, mucha gente. Entonces muchas veces son mensajes que sirven para la interna, y lo hacen muchas veces las empresas grandes.

**F.V.: Volviendo entonces a la pandemia, situación 13 de marzo. ¿Tenían algo pronto para sacar que no salió? ¿Cómo vivieron todo eso?**

**M.B.:** Sí y no. Sí, se bajaron un montón de campañas. La marca nos pidió bajar el fee que le pagaba la compañía a la agencia casi un 80%. Al bajar los fees, se bajaron un montón de campañas que venían preparadas sobre fees ingresados, así como también se frenaron lanzamientos de productos. El consumo se cerró drásticamente, por lo que el negocio bajó. La gente dejó de juntarse, se dejó de salir de las casas, entonces dejaron de comprar los productos “familiares” y también los de compra impulsiva. La compañía sí sintió una gran baja en la venta, por eso se bajaron campañas y achicaron presupuesto. También la vía pública, ¿para qué vas a hacer vía pública si tenés a todo el mundo adentro?

En este momento la exposición en TV creció muchísimo en pandemia. Creció mucho el rating de los informativos y también el precio de la tanda por segundo. En este momento muchos optaron por bajar inversiones y centralizar.

**F.V.: ¿Dirías entonces que Conaprole llevó su inversión a TV en la pandemia?**

**M.B.:** Sí, lo que pasa es que bajó todo y empezó en ese tiempo a comunicar mucho más emocional desde este tipo de cosas, como “Actitud Conaprole”, y después fue mucho más táctico. La tanda se vuelve mucho más táctica, por un lado de animación de precio, y por el otro el mensaje general de la pandemia al igual que todos. Emocional y 100% funcional pasan a ser las dos estrategias que pasan a ser las centrales en estas situaciones de crisis.

**F.V.: ¿Y ahí qué dirías que predominó más? ¿El tema de que todos dando el mismo mensaje o los anuncios 100% funcionales?**

**M.B.:** No, bueno, eso fue una locura, los dos peleando por el minuto central, el más caro. Acá también figuraron muchísimo las financieras con los anuncios de prestamos.

Entonces, fue todo animación y venta impulsiva, y mensajes emocionales. No había tiempo para otras moñas.

**F.V.: Claro. Bueno, ¿algo más que te parezca que pueda sernos útil de información?**

**M.B.:** Bueno, puedo contarles que una parte de lo que Conaprole destinaba para medios masivos pasó a ser para producción de medios digitales. Las redes sociales pasaron a ser una herramienta fundamental, se saca inversión de TV y otros medios para redistribuirla y por supuesto que también se achico la inversión. En este momento se empezaron a hacer muchas recetas, videos de recetas para las redes.

Pasó a ser mucho todo recetas y animaciones, principalmente. También mucha pieza de banco, ya que se recortaron los presupuestos para las producciones y se dejó de filmar contenido propio.

Pasó con varias piezas que previo a la pandemia habían sido producidas y filmadas, pero posterior a la pandemia pasaron a ser únicamente realizadas con animaciones de producto, ya que se dejó de invertir en filmar. Los costos de producción subieron, por el riesgo del COVID y porque el protocolo de hisopados era carísimo. Entonces se volvió muy difícil producir. La comunicación entonces pasa a ser 100% funcional. Ya sea para ventas o para su comunicación interna.

Bueno espero que les sea útil todo esto que charlamos! Si las puedo ayudar en algo más, si tienen alguna duda o consulta.

**F.V.: Bueno, mil gracias! Por el momento creo estamos bastante cubiertas, capaz a futuro si algo no nos cierra te volvemos a contactar, pero estamos más que bien con esto!**

**M.B.:** Buenísimo, me alegro! Muchos éxitos y quedo a las ordenes.

## 7.7. Intercambio por WhatsApp con Carlos Sastre

Gerente de Marketing de Macromercado.

Montevideo, miércoles 10 de marzo de 2022.

[4:08 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: hola como andas

[4:08 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: perdona se me fue pasando

[4:08 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: he estado muy entreverado

[4:08 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: te tiro algunas líneas ahora para no trancarte

[4:08 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: antes q nada pedirte disculpas no es mala disposición

[4:08 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: **•¿Podrías contarnos un poco de la historia de Macromercado?** <https://www.macromercado.com.uy/empresa/quienes-somos/>

[4:08 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: tenemos un equipo de marketing interno en lo cual somos 6 personas que trabajan directo con los directores de la empresa

[4:08 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: este equipo se encarga de eventos, redes, materiales de los salones, coordinación de promociones con proveedores, comunicados de la empresa, página web, materiales de merchandising etc

[4:08 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: al mismo tiempo trabajamos con una agencia de publicidad que se encarga de las campañas grandes de tv como también del plan de medios

[4:08 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: la comunicación está basada en branding de marca

[4:08 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: en precio

[4:08 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: cuanto más compras menos pagas/ macro es negocio/ cuando te vas a avivar

[4:08 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: no comunicamos ofertas ni descuentos puntuales

[4:09 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: esta comunicación está cerca al deporte y la cultura

[4:09 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: **•¿Cuál creés que ha sido la mejor forma de comunicarlos?** creo que se han tenido campañas publicitarias muy creativas que son muy representativas de la empresa o la marca

[4:09 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: si quieres te puedo pasar publicidades

[4:09 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: **•¿Qué valores de marca son habituales en su comunicación? ¿Y qué beneficios?**

[4:09 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: **•Al momento de la llegada de la pandemia, ¿tenían campañas/piezas prontas que tuvieron que retener?** NO, si lanzamos campañas más relacionadas a la nueva realidad

[4:09 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: **¿Hubo un cambio en el enfoque de las piezas que realizaron a partir de la pandemia? ¿Por qué?** no un cambio de enfoque pero sí algunas comunicaciones relacionadas a la pandemia pero siempre con el branding de que macro es negocio

[4:09 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: **Cuál fue su primera reacción, en lo que respecta a la comunicación, frente a la pandemia?** lo q mas nos enfocamos en plena pandemia fue en la comunicación interna a los cuidados y nuevas normas de compras: tapabocas aforos distancias etc etc etc

[4:09 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: no fue fácil la gente se resistía a los cambios

[4:09 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: •**¿Por qué surge la pieza "Negociar"?** **¿Cuál fue el objetivo?** es como te decía es una idea q sigue la línea del branding de que macro es negocio q te sirve q es mas barato , todo esto sin decir los precios ni anunciar descuentos

[4:09 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: el objetivo seguir reforzando ese concepto de q macro es negocio

[4:09 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: perdona si esta medio desordenado

[4:09 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: cualquier cosa me escribis

[4:09 pm, 10/03/2022] Carlos Sastre: saludos y a las órdenes

## **7.8. Intercambio por WhatsApp con Gabriel Lista**

Director General Creativo de Cámara TBWA.

Montevideo, miércoles 26 de enero de 2022.

### **G.L.: EL EQUIPO MACRO**

Mensaje puntual para el día de los trabajadores, la versión original salió en mayo de 2020.

Fue en plena pandemia, con un presupuesto muy acotado.

Filmado con los propios trabajadores, que si bien no fueron catalogados de esenciales de alguna manera lo fueron, y bueno aprovechamos el primera de mayo.

También lo que hicimos, es que para que no fuera un mensaje muy meloso, con un texto inspirador, fue darle un estilo de edición muy dinámico.

Todo era o banco de stock o buscaba conmovier desde la cámara lenta. Fue darle un estilo movidito.

### **G.L.: NEGOCIADORES**

Es un aviso institucional, que son lo que hablan más de la marca, no hablan de una promoción o de una fecha puntual.

Habitualmente MACRO siempre habla desde un tono emotivo, o en clave de humor, y apoyado en los conceptos cuanto más compras menos pagas, o en el otro que sea MACROMERCADO es negocio.

Esta es una bajada a ese último concepto, y bueno el insight es que en cada aspecto de la vida, por más pequeño o grande que sea siempre hay implícita una negociación. Donde para obtener lo que querés tenés que de alguna manera resignar algo a cambios.

Entonces recorremos distintas situaciones de la vida de las personas hasta que nos detenemos en macro. Donde gracias a la propuesta de valor del macro, o sea el precio, no tenés que negociar nada, ya que gracias a que comprando más pagas menos podés llevarte todo lo que querés, como se ejemplifica en la persona que se lleva dos variedades de vino.

## 7.9. Entrevista a Gabriel Lista

Director general creativo de Cámara TBWA.

Montevideo, jueves 27 de enero de 2022. Entrevista vía llamada telefónica.

**F.V.: Estuve leyendo sobre las piezas que nos mandaste, y me gustaría también hablar un poco de la marca en general y su estrategia de comunicación, en general. Por donde tú prefieras arrancar.**

**G.L.:** Mira, hablando de la marca, Macromercado es una marca que tiene un posicionamiento claro dentro de lo que es su propuesta de valor. Es un mayorista con venta al público. Lo que tiene también es que tiene una historia en materia publicitaria que ha tenido algunos de los comerciales más recordados del país. Por ejemplo, tenes históricamente el comercial de bolsas, que parte de un insight muy claro y es un comercial histórico. También tenes otro gran hit como es el de lo honesto, la comida te va a salvar. Creo que eso es un poco el resumen de lo que ha sido la historia de la comunicación de Macro, que tiene un posicionamiento claro de una marca cercana que va variando. Si vos ves, en toda la comunicación transita o el camino del humor o el camino de lo honesto, de “un día te vas a avivar”, o el camino más de la emoción que es el claro ejemplo quizás el de bolsas, donde se agarra un insight bien uruguayo de la bolsa del Macro, y da como un contenido emotivo. Entonces creo que la cercanía de Macro se ve en eso, es una marca uruguaya, cercana, con una propuesta clara de valor que siempre, o sea, Macro es negocio. Y va por ahí, dejar claro cuál es el tipo de compra de Macro, que no es una compra de ocasión viste, ir al Macro es...uno no va al Macro a comprar una botella de Coca-Cola (a menos que seas vecino), vas a hacer el surtido. Más o menos lo que se deja en claro es esa propuesta de valor que a lo largo de los años más o menos ya ha sido lo suficientemente construida y más o menos ya todo el mundo lo tiene claro.

Te das cuenta en el último comercial que hicimos, grande, ni siquiera era institucional, era el de la canción de Rada, básicamente era un mensaje de Macro al país, y eso lo puede hacer una marca que ya está construida viste. O sea si bien cerraba en la situación final donde se planteaban todos los supuestos que había en pandemia, todavía no había abierto todo, era cuando estábamos pasando el peor momento de la pandemia, un momento de mucha incertidumbre, fue como un mensaje de concientización de Macro hacia el país, donde prácticamente ese mensaje no hablaba casi nada del beneficio Macro, si bien terminaba en una fiesta donde las compras se hacían en Macro, eso una marca lo puede hacer cuando su propuesta es muy conocida y es sólida con sus consumidores. No puede hacer eso una marca sin una

propuesta de valor clara, macro cuenta con una imagen que ya tiene la gente que te permite jugar de esta manera me parece.

**F.V.: Como vos mencionaste el tema de la incertidumbre en la pandemia, cuando recién llegó la pandemia, ¿hubo algún cambio en la marca? ¿Tuvo que cambiar algo? ¿Pausar la salida de alguna campaña? ¿Cómo fue ese momento para Macro?**

**G.L.:** No mirá, la comunicación no cambió mucho, también justo es un rubro que no se vió afectado negativamente en su modelo de negocio, en el supermercadismo siguieron trabajando como si nada, y al revés, se alentaba... la palabra “favorecido” es muy rara, pero la gente empezó a cocinar más y empezó a consumir alimentos de supermercado en lugar de salir a comer. Y de comunicación no hicimos mucho salvo ese aviso del 1ro de mayo que fue una linda oportunidad para saludar a los trabajadores que en un momento en el que todo el mundo hablaba de los trabajadores esenciales, que son los que estuvieron en primera línea en la pandemia, Macro tuvo un momento de también reconocer a sus trabajadores que fueron parte de los que nunca dejaron de trabajar, porque el supermercadismo no paró. Tuvieron que adaptarse, con tapabocas, con las medidas de seguridad, y todo eso.

Más allá de eso no hubo mucho nada. También, ahora que me haces acordar, siempre a fin de año Macro hace una promo, y este año (2020) lo que hicimos fue... usualmente se regalaban viajes, y claro no podíamos hacer viajes. Entonces lo que hicimos fue una promo con informativistas, y la idea era darle a la gente “una buena”, en un año en donde habían sido todo pálidas, hicimos como un sorteo donde regalábamos .... Si mal no recuerdo. Le buscamos esa vueltita, este año fue un bajon, así que les traemos una buena. Me acuerdo que estaban Gisela Moreira, Alejandro Paz, etc.

**F.V.: Entonces, más allá de la pandemia y de no haber tenido mucho cambio negativo, ¿la raíz se mantuvo igual? ¿Comunica los mismos valores, los mismos beneficios y siempre desde el humor y lo emotivo, como mencionas?**

**G.L.:** Si, Macro tiene una raíz de la cual buscamos que no varíe más allá de las circunstancias. Más o menos te puedes imaginar una idea y la pasas por el storyboard de Macro y te das cuenta si respeta el tono de la marca o no, que ya está construido. Se entiende que es una construcción valiosa y se lo respeta para que siga en sintonía. De distintas maneras, comunicando cosas nuevas y eso ha ido cambiando, pero el posicionamiento sigue estando ahí porque aparte es una marca saludable, es una marca que funciona, que le va bien más allá de las dificultades. Macro tiene más de 30 años, algo estas haciendo bien si hace 30 años tenes el almacén abierto.

**F.V.: Con respecto a las piezas que nos competen a nosotras, dentro de esas dos campañas además de piezas de TV, ¿hicieron alguna acción en redes o alguna otra cuestión puntual?**

**G.L.:** Más que nada fueron campañas de televisión te diría. Porque también tienen espacios en Tenfield y ellos tienen mucha cobertura. Si bien ambas campañas creo que tuvieron salida en canales de aire, la mayor inversión viene de esos espacios masivos como te decía, entonces sí más que nada fue tele.

**F.V.: Y eso, de que principalmente se hace en TV, ¿en general es algo que se repite o fue en estos casos?**

**G.L.:** Sí, a ver, a veces en las campañas institucionales abrimos más las campañas, por ejemplo la que fue de la canción de Rada tuvo un encare más multimedia. Cuando es puntualmente, a veces se suma radio y a veces se suma digital, pero son campañas 360. Puede haber digital, puede haber radio, puede haber prensa, pero el centro sigue siendo el video que se pauta digital o en tv pero lo audiovisual sigue siendo el centro de campaña.

**F.V.: Y ustedes, en Cámara, ¿hace cuánto trabajan con Macro?**

**G.L.:** No sé la fecha exacta pero 30 años por ahí, no sé si hubo un impasse de dos años en algún momento. Yo estoy hace tres años, mucho de lo que te estoy diciendo lo se por lo que me han contado. Pero creo que va para más de 30 años sí. Va muy de la mano sobre todo de Emi, Emir Cámara, su apellido le da el nombre a la agencia entonces si, va un poco de la mano de agencia y... ya Emir con el cliente tiene una relación que va más allá de lo meramente comercial.

**F.V.: Básicamente toda la construcción de lo que es la marca fue gracias a ustedes entonces.**

**G.L.:** Sí, sí.

**F.V.: No se si hay algo más que me quieras compartir de tu lado, de nuestra parte estamos con todas estas preguntas. Si llegamos a tener otras dudas, te volvemos a contactar..**

**G.L.:** Creo que no, cualquier duda me volvés a escribir. ¡Éxitos!