

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Comunicación y Diseño

*El discurso publicitario en tiempos de crisis:
Coronavirus en Uruguay*

Análisis discursivo de campañas publicitarias lanzadas
en respuesta al inicio de la pandemia en el país
(marzo-abril de 2020)

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

María Victoria Calcagno Zubizarreta 171620

Tutor: Boris Goldenberg

2021

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 la tabla correspondiente. No debe ser divulgado fuera del ámbito académico sin permiso de los propietarios de estos elementos. La autora del trabajo declara que ha realizado sus mejores esfuerzos por identificar estos elementos que son propiedad de terceros, y liberan a la universidad de responsabilidades originadas por cualquier omisión.

Detalle de los elementos de terceros

Elemento	Ubicación (página)	Titular de la propiedad intelectual	Permiso de uso
Imagen 1	52	Latinspots	Acceso público
Imagen 2	56	Aeropuerto de Carrasco	Acceso público
Imagen 3	59	PedidosYa	Acceso público
Imagen 4	63	Ministerio de Turismo	Acceso público
Imagen 5	64	Uruguay Natural	Acceso público

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, María Victoria Calcagno Zubizarreta, declaro que el trabajo que se presenta en esa obra es de mi propia mano. Puedo asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizaba el Proyecto Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación orientación Publicidad y Marketing.

- Cuando he consultado el trabajo publicado por otros, lo he atribuido con claridad;

- Cuando he citado obras de otros, he indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente mía;

- En la obra, he acusado recibo de las ayudas recibidas;

- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, he explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por mí;

- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Aclaración: María Victoria Calcagno Zubizarreta
Montevideo, 24 de marzo de 2021

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a mi tutor, Boris Goldenberg, por guiarme en este proyecto, ayudarme a confiar en el proceso y brindarme enorme disposición y acompañamiento desde el primer día.

A mis docentes, que tuvieron la entrega para enseñar, contagiar y potenciar mi vocación. Y en especial a aquellos que me enseñaron a mirar el mundo con otros ojos.

A mi familia y amigos, por el amor y el apoyo incondicional en este camino.

A mi mamá, por brindarme la posibilidad de estudiar esta carrera, pero sobre todo por ser guía y ejemplo para mi desarrollo profesional y personal.

ABSTRACT

El propósito de este Proyecto Final es comprender cuál es el rol del discurso publicitario en un contexto crítico, enmarcado en el período del primer impacto de la crisis causada por la pandemia Coronavirus en Uruguay, delimitado desde el 13 de marzo al 13 de abril del año 2020.

Para lograrlo, se analizan cuatro piezas publicitarias lanzadas en el país, pertenecientes a cuatro anunciantes distintos que se categorizan según dos sectores definidos en función del impacto causado por la crisis, tomando como criterio principal *la movilidad*: beneficiados y perjudicados. Siguiendo esta línea, se analizan los discursos de MercadoLibre, *Ventanas* (2020) y PedidosYa, *Entregamos lo mejor* (2020), como pertenecientes a los sectores beneficiados, ubicados dentro del rubro del comercio electrónico. En contraparte, se seleccionan las piezas de Aeropuerto de Carrasco, *Hasta pronto* (2020) y Ministerio de Turismo, *#YoMeQuedoEnCasa* (2020), dentro de los sectores perjudicados, relacionados al rubro del turismo.

Se estudia el contexto en que se desata la crisis a nivel social, político y económico, para comprender cómo se configuran los discursos desde el aspecto social. Posteriormente, se aplica un *modelo de producción* propuesto por Paul Capriotti a los anunciantes comprendidos dentro del objeto de estudio para entender a partir de qué se construyen los mensajes de cada organización, y cuáles son los factores más influyentes en el proceso de producción de los discursos.

Se realiza un análisis de cada pieza individual y luego se contrastan en dos niveles a partir de los sectores propuestos: posiciones similares y posiciones opuestas. Se busca comprender cuál es el rol del discurso publicitario en las estrategias corporativas aplicadas para la gestión de la crisis, cómo influye la circunstancia de la organización en las decisiones estratégicas y cuál es la relevancia de los valores corporativos en la configuración de los mensajes.

Se constata que el discurso publicitario constituye una herramienta fundamental para mostrar a las marcas como actores sociales en un contexto crítico, y que si bien la circunstancia en que se encuentra una organización al momento de la crisis es determinante para delimitar la estrategia comunicacional, los mensajes deben siempre construirse sobre certezas frente a un público perplejo. Que, además, la identidad corporativa constituye un factor fundamental para lograr la credibilidad de los discursos, que no depende únicamente de los mensajes emitidos, sino de la percepción que el público tiene de la organización.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 Objeto de estudio.....	11
1.1.1 Criterio de selección	12
1.2 Problema de investigación	14
1.2.1 Relevancia del problema a investigar.....	16
1.3 Hipótesis.....	17
1.4 Objetivos de la investigación	19
1.4.1 Objetivo general	19
1.4.2 Objetivos específicos.....	19
1.5 Marco metodológico	20
1.5.1 Formulación del problema de investigación.....	20
1.5.2 Selección de la muestra	20
1.5.3 Tipo de investigación	22
1.5.4 Entrevistados	23
2. CAPÍTULO 2: EL CORONAVIRUS.....	25
2.1 Un nuevo virus: descubrimiento, etimología y expansión del COVID-19	25
2.2 Un fenómeno sin precedentes	26
2.3 Una pandemia que devino en crisis.....	27
2.3.1 Crisis social, sanitaria y económica.....	30
2.4 El caos en la digitalización.....	31
2.4.1 “La fantasía de recobrar el control”.....	34
3. CAPÍTULO 3: CORONAVIRUS EN URUGUAY	36
3.1 Contexto socioeconómico del Uruguay previo al 13 de marzo de 2020.....	36
3.2 Medidas preventivas adoptadas en el país.....	37
3.3 Impacto del COVID-19 en los sectores de actividad ligados a la investigación.....	38
4. CAPÍTULO 4: LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA	40
4.1 La identidad corporativa.....	40

4.2 La comunicación corporativa	41
4.2.1 Comunicación comercial y comunicación institucional.....	42
4.3 La imagen corporativa.....	43
4.3 La organización y el entorno	44
4.4 El discurso en tiempos de crisis	45
4.5 La producción del discurso	48
5. CAPÍTULO 5: LOS ANUNCIANTES.....	50
5.1 MercadoLibre	50
5.1.1 Introducción.....	50
5.1.2 Circunstancias.....	50
5.1.3 Capacidad comunicativa.....	51
5.1.4 Identidad corporativa.....	52
5.1.5 Realidad de la empresa	53
5.2 Aeropuerto de Carrasco.....	53
5.2.1 Introducción.....	53
5.2.2 Circunstancias.....	54
5.2.3 Capacidad comunicativa.....	55
5.2.4 Identidad corporativa.....	55
5.2.5 Realidad de la empresa	56
5.3 PedidosYa	57
5.3.1 Introducción.....	57
5.3.2 Circunstancias.....	58
5.3.3 Capacidad comunicativa.....	58
5.3.4 Identidad corporativa.....	59
5.3.5 Realidad de la empresa	60
5.4 Ministerio de Turismo	60
5.4.1 Introducción.....	60
5.4.2 Circunstancias.....	60
5.4.3 Capacidad comunicativa.....	62
5.4.4 Identidad corporativa.....	63
5.4.5 Realidad de la empresa	64

6. CAPÍTULO 6: PARA EL ANÁLISIS DE LOS DISCURSOS	66
6.1 Teoría de los discursos sociales de Eliseo Verón.....	66
6.2 La semiótica	67
6.2.1 Lengua y habla	69
6.2.2 Significado y significante	70
6.2.3 Sintagma y sistema	70
6.2.4 Denotación y connotación	71
6.2.5 En síntesis	71
6.3 La retórica	72
6.3.1 Figuras retóricas	73
6.4 El mensaje publicitario.....	75
6.4.1 La retórica de la imagen	76
6.4.2 El desafío de la publicidad y la importancia de la metáfora.....	78
6.5 La publicidad como proceso de comunicación	79
6.6 La enunciación	80
6.6.1 La presencia del destinador en la enunciación discursiva	81
6.6.2 La ausencia del destinador en la enunciación histórica.....	82
6.6.3 La síntesis historia-discurso	82
7. ANÁLISIS DE LOS DISCURSOS	83
7.1 Presentación de las categorías de análisis	83
7.1.1 Gestión de la crisis.....	83
7.1.2 Estrategia de comunicación.....	83
7.1.3 Denotación y connotación	83
7.1.4 Figuras retóricas	84
7.2 MercadoLibre.....	85
7.2.1 Gestión de la crisis.....	85
7.2.2 Estrategia de comunicación.....	90
7.2.2.1 Públicos.....	92
7.2.3 Denotación y connotación	93
7.2.3.1 Mensaje denotado	93
7.2.3.2 Mensaje icónico connotado.....	93

7.2.4 Figuras retóricas	96
7.3 Aeropuerto de Carrasco.....	98
7.3.1 Gestión de la crisis.....	98
7.3.2 Estrategia de comunicación	103
7.3.2.1 Públicos.....	105
7.3.3 Denotación y connotación	106
7.3.3.1 Mensaje denotado	106
7.3.3.2 Mensaje icónico connotado.....	107
7.3.4 Figuras retóricas	112
7.4 PedidosYa	114
7.4.1 Gestión de la crisis.....	114
7.4.2 Estrategia de comunicación.....	117
7.4.2.1 Públicos.....	118
7.4.3 Denotación y connotación	119
7.4.3.1 Mensaje denotado	119
7.4.3.1 Mensaje icónico connotado.....	120
7.4.4 Figuras retóricas	125
7.5 Ministerio de Turismo	126
7.5.1 Gestión de la crisis.....	126
7.5.2 Estrategia de comunicación	130
7.5.2.1 Públicos.....	131
7.5.3 Denotación y connotación	132
7.5.3.1 Mensaje denotado	132
7.5.3.1 Mensaje connotado	132
7.5.4 Figuras retóricas	134
8. CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES	135
8.1 Gestionar la incertidumbre: certezas en medio de la turbulencia.....	135
8.2 El influjo de la circunstancia en la estrategia comunicacional.....	137
8.3 La importancia de los valores en la construcción de los mensajes	139
8.4 En síntesis.....	140
9. REFERENCIAS.....	141

9.1 Referencias bibliográficas	141
9.2 Artículos electrónicos.....	142
9.3 Films.....	144
10. ANEXOS	145
10.1 Recopilación de campañas previo a la selección del objeto.....	145
10.2 Entrevista a Silvina Rocha	147
10.3 Entrevista Silvana Sottolano	160
10.4 Entrevista a Juan Pedro Cardeillac.....	169
10.5 Entrevista a Ignacio Munyo	178
10.6 Entrevista a Lucía Artecona	184
10.7 Entrevista a Serrana Díaz	191
10.8 Entrevista a Nicolás Serna	195
10.9 Entrevista a Matías Carluccio	198
10.10 Cuestionario a Pablo Elizalde	205

1. CAPÍTULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio seleccionado para este Proyecto Final consta de cuatro campañas publicitarias lanzadas en Uruguay entre el 13 de marzo y el 13 de abril de 2020, que se generan como respuesta a la llegada de la pandemia mundial Coronavirus (COVID-19)¹ al país. La fecha se establece a raíz de la declaración de emergencia sanitaria² por el gobierno uruguayo, el 13 de marzo del 2020, y el período se acota hasta el día 13 de abril de ese mismo año, cuando las autoridades comienzan a hablar del concepto de nueva normalidad³ con la reactivación de las actividades de la construcción, que habían sido suspendidas por la llegada de la pandemia. Esta nueva normalidad, también llamada fase uno, refiere a un quiebre en la actividad socioeconómica del país que empieza a reanudarse luego de un mes de suspensión debido al aislamiento social.

El objeto de estudio se centra en las piezas publicitarias que se desprenden de la gestión de la comunicación de cuatro empresas distintas y pertenecientes a diferentes rubros: MercadoLibre, PedidosYa, Ministerio de Turismo y Aeropuerto de Carrasco.

Es pertinente aclarar que la pieza lanzada por el Aeropuerto de Carrasco se incluye posteriormente a la entrega del Anteproyecto, en sustitución de una campaña gráfica de la agencia de viajes Destinico, puesto que esta última se conforma solamente por piezas estáticas, mientras que las tres restantes se componen de una pieza audiovisual central. Se entiende que este aspecto podría haber limitado la contrastación con los demás los integrantes del objeto de estudio.

¹ COVID-19 corresponde a la abreviatura del nombre de la enfermedad causada por el SARS-CoV-2, Coronavirus, por su contracción en inglés: *Corona Virus Disease*, y 19 corresponde al año en que fue detectada por primera vez (2019).

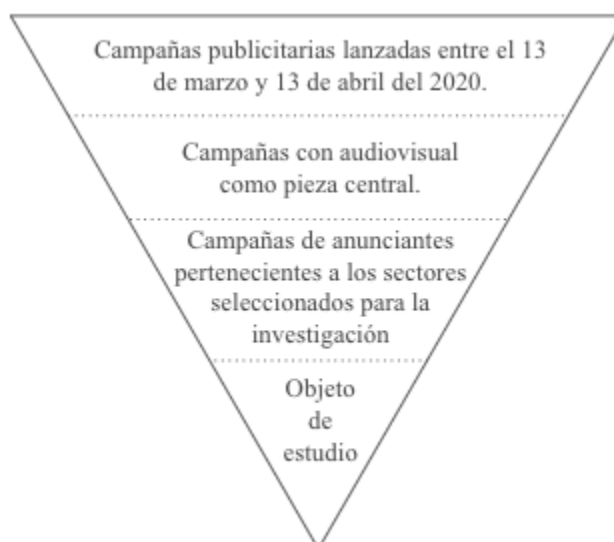
² Emergencia sanitaria es una "emergencia de salud pública de interés internacional (...) [que se declara] cuando el brote de una enfermedad afecta a más de un país y se requiere una estrategia coordinada internacionalmente para enfrentarlo. Además, debe tener un impacto serio en la salud pública y ser 'inusual' e 'inesperado'" (OMS, 2020).

³ Nueva normalidad es una expresión utilizada generalmente en el ámbito económico o social, y que refiere a las condiciones financieras y sociales posteriores a una crisis. Surge a raíz de una crisis internacional ocurrida en el año 2008, y se reconfigura en el contexto aludido para referirse a la etapa posterior a la crisis causada por el COVID-19.

1.1.1 Criterio de selección

En la siguiente infografía se resumen los criterios de selección que forman parte del proceso de decisión para la confección del objeto de estudio:

Infografía 1. Criterios de selección



Fuente: Elaboración propia.

Previo a la elección de las cuatro piezas centrales, se realiza una recopilación de las campañas publicitarias lanzadas en la fecha delimitada para el análisis (desde el 13 de marzo al 13 de abril de 2020), y se categorizan según rubros pertenecientes al ámbito privado y público del país. Dentro de los entes públicos, se toman en cuenta piezas de comunicación de la Intendencia de Montevideo (IM), Ministerio de Salud Pública (MSP), Banco de Seguros del Estado (BSE), Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) y Ministerio de Turismo (MINTUR). En lo que respecta a empresas privadas, los sectores identificados son: supermercados, bancos y financieras, telefónicas, empresas lácteas y de bebidas alcohólicas⁴.

Es pertinente aclarar que esta categorización es empleada únicamente como estrategia de búsqueda con el fin de lograr una recopilación más precisa de las campañas lanzadas en el período delimitado, pero no constituye la guía para el posterior análisis de los discursos comprendidos en esta investigación.

Una vez revisadas las comunicaciones, se opta por seleccionar únicamente aquellas conformadas por al menos una pieza audiovisual central, puesto que se infiere que este tipo de

⁴ Se detallan las piezas recopiladas previo a la selección. Ver Anexos 10.1, p. 145.

lenguaje permite elaborar un análisis más rico de los discursos, dada la cantidad de signos que poseen y la relación entre ellos, así como la posibilidad de tolerar más de un nivel de lectura: visual, sonora y lingüística.

Por último, se decide seleccionar las piezas de comunicación de aquellos anunciantes que pertenezcan a distintos rubros, pero respondan a una clasificación bipartita entre *sectores beneficiados*, impactados de manera más positiva, y *sectores perjudicados*, impactados negativamente por la situación sanitaria del país.

Según lo presentado por Sebastián Calabuig y Gonzalo Ferrés, Responsable Comercial y Ejecutivo Comercial, respectivamente, de la consultora Nielsen, para el semanario Crónicas, “el *e-commerce* es un claro ‘ganador’ de la pandemia”⁵. Por otro lado, un informe elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Uruguay, afirma que en el país, en concordancia con la tendencia global, el turismo fue uno de los sectores más afectados por la situación sanitaria, no solo debido a la reducción de actividad en espacios públicos y de esparcimiento, sino también al abrupto cese del flujo de turistas extranjeros que produjo el cierre de fronteras en Uruguay⁶ el 31 de marzo de 2020 (2020, pp. 32-35).

Siguiendo esta línea, se categorizó a MercadoLibre y PedidosYa dentro de los sectores beneficiados, en contraposición al Ministerio de Turismo y el Aeropuerto de Carrasco, que se ubicaron dentro de los sectores perjudicados.

Esto permitiría tres niveles de análisis comparativo:

- a) Entre las piezas publicitarias de los anunciantes pertenecientes a los sectores beneficiados.
- b) Entre las piezas pertenecientes a los anunciantes ubicados en los sectores perjudicados.
- c) Entre las comunicaciones de ambos sectores, a partir de las semejanzas y diferencias detectadas en los dos análisis de los puntos anteriores.

⁵ Crónicas. 2020. En línea: <http://www.cronicas.com.uy/empresas-negocios/nielsen-da-al-e-commerce-como-un-claro-ganador-en-pandemia>

⁶ El cierre total de fronteras fue anunciado el 24 de marzo de 2020, en Conferencia de Prensa por el Canciller Ernesto Talvi.

Se analizaron específicamente los audiovisuales centrales de cada campaña elegida, ya que contenían los elementos necesarios para profundizar sobre el entendimiento del concepto y la estrategia de comunicación delimitada por cada anunciante.

Tabla 1. Configuración del objeto de estudio

Anunciante	Nombre de la pieza	Medio	Año	Agencia
MercadoLibre	<i>Ventanas</i>	Televisión y digital	2020	GUT
PedidosYa	<i>Entregamos lo mejor</i>	Televisión y digital	2020	N/A ⁷
Ministerio de Turismo	<i>#YoMeQuedoEnCasa</i>	Televisión y digital	2020	VMLY&R
Aeropuerto de Carrasco	<i>Hasta pronto</i>	Digital	2020	Amén

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Problema de investigación

Según César A. Bernal, “problema es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre lo cual se percibe la necesidad de conocer y, por tanto, de estudiar” (2010, p. 116).

El principal disparador de esta investigación es comprender cuál es el rol de la comunicación publicitaria en tiempos de crisis, tomando como referencia la llegada del Coronavirus a Uruguay.

En este contexto, se plantean las siguientes preguntas rectoras del proyecto: ¿Cómo se articulan los discursos de las marcas en períodos turbulentos? ¿Qué mensajes predominan? ¿Cómo se diferencian estos mensajes según la posición en la que se encuentra la organización en ese momento? ¿Cómo afectan los valores corporativos al momento de tener que posicionarse para comunicar?

Para encontrar respuesta a estas preguntas, se considera necesario realizar un análisis semiótico de discursos publicitarios en el marco de la *comunicación corporativa*, entendida, según Capriotti (2009), como “sistema global de comunicación entre una organización y sus

⁷ No aplica. La campaña fue ideada y ejecutada *in-house*, es decir, desde y por la empresa PedidosYa, según información recabada en un primer acercamiento con GUT, agencia creativa del anunciante para la región.

diversos públicos” (p. 39) y engloba tanto la *comunicación comercial*, que tiene como fin ofrecer servicios y productos a clientes y potenciales clientes y lograr la fidelización de los mismos, como la *comunicación institucional*, en la que la organización se presenta como actor social, dado que determina “lo que se puede esperar de los productos o servicios de la organización, como también con respecto a lo que se puede esperar de la organización en cuanto tal” (op. cit., p. 40).

Si bien muchas veces en la práctica se separa la comunicación corporativa de la comunicación de *marketing* trabajándose desde áreas separadas con objetivos independientes entre sí, e incluso algunos autores - como Justo Villafañe en la explicación del *Corporate* - las diferencian ubicando exclusivamente en *marketing* a las técnicas publicitarias, se sigue la afirmación de Capriotti acerca de que esta diferenciación resulta cuestionable, dado que “se puede utilizar la publicidad para vender un producto o para hablar sobre los valores de la organización” (op. cit., p. 41).

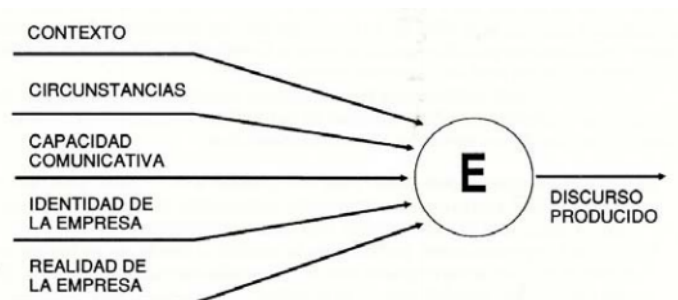
Siguiendo al autor, “por ‘discurso de la organización’ entendemos el conjunto de mensajes que elabora y emite la organización, y que pretenden actuar en algún sentido de acuerdo a una determinada finalidad” (Capriotti, 1992, p. 78).

Por lo tanto, para el análisis de los discursos se debe, en primer lugar, comprender la estrategia corporativa de la que se desprenden y el contexto en el que nacen, tomando en cuenta las motivaciones que inciden directamente en las comunicaciones emitidas por las organizaciones.

Se toma el *Modelo de producción de discurso* propuesto por Paul Capriotti para delimitar estas motivaciones, considerando el *contexto*, las *circunstancias*, la *capacidad comunicativa*, la *identidad de la empresa* y la *realidad de la empresa* como factores clave en el proceso de producción. Si bien el autor plantea un modelo de análisis de discurso que se extiende a la recepción de los mensajes por parte de los públicos, dado el alcance de este Proyecto Final se considera que el entendimiento de la fase de producción es suficiente para el estudio de los fenómenos que inciden en la creación de las piezas.

El siguiente diagrama muestra la *fase de producción* del modelo de Capriotti:

Infografía 1. Modelo de producción de Paul Capriotti.



Fuente: Capriotti, 1992, p. 78.

Los cinco aspectos son definidos en base a un análisis contextual de la situación social desatada a raíz de la llegada de la pandemia a Uruguay, que busca comprender el contexto y las circunstancias que dan lugar a los mensajes. Es necesario, además, estudiar las características de las empresas protagonistas para poder comprender la capacidad comunicativa, la identidad y la realidad de estas organizaciones.

Una vez definido este marco, se realiza el análisis de los discursos desde una perspectiva semiótica que busca comprender su creación en función de lo que transmiten o pretenden transmitir, y de los recursos que utilizan para hacerlo.

1.2.1 Relevancia del problema a investigar

Numerosos autores exponen acerca de la gestión y la importancia de la comunicación en tiempos de crisis.

Kotler & Casilone, en su publicación *La ciencia de caos* (2009), trabajan sobre el concepto de *turbulencia* para describir al mundo actual como un lugar de incertidumbres, donde la revolución y el caos pueden llegar de un momento a otro dado que se ha perdido la paulatinidad con la que se producen los cambios.

Losada Díaz (2010) describe la crisis como “una situación más o menos excepcional e inesperada, urgente y potencialmente dañina para la supervivencia de una compañía” (p. 25) y se enfoca en los conceptos de *peligro* y *urgencia*, afirmando que “todas las crisis son previsibles” (op. cit.). Sin embargo, las características que presenta la crisis causada por la pandemia de COVID-19 no son comparables a ninguna crisis de la historia reciente, ya que si

bien la última vez que la Organización Mundial de la Salud (OMS) había declarado *pandemia* fue en el año 2009 para calificar a la Gripe Influenza⁸, su impacto no se asemeja al ocasionado por el Coronavirus, tanto por lo que representa a nivel socioeconómico como por la diferencia en las medidas adoptadas para enfrentar la enfermedad.

Para ratificar la particularidad de la crisis se retoman los postulados de Dominique Maingueneau, lingüista contemporáneo, quien distingue entre dos tipos de crisis: naturales y morales, y afirma que el Coronavirus no puede clasificarse dentro de una sola de estas categorías porque combina las dos (Maingueneau, 2020).

Por otro lado, la pandemia se desata en un contexto social y tecnológico que despliega un abanico de posibilidades de acción para enfrentar las consecuencias de una situación sanitaria que debía combatirse mediante el aislamiento y distanciamiento social, pero también implica un acceso prácticamente ilimitado a información acerca del tema, en tiempo real.

El inicio de este Proyecto Final⁹ se da a pocas semanas de la llegada del virus a Uruguay, y son tanto la particularidad como la novedad del hecho, sumadas al desafío de entender cómo convergen y se articulan las estrategias corporativas a través de los discursos publicitarios de las marcas en un contexto social crítico de dimensiones no antes vistas en un pasado reciente, lo que hace a la pertinencia y la relevancia del tema a tratar. Además, debido al carácter reciente del hecho en el momento del inicio de la investigación, no existía acumulación de estudios exhaustivos sobre la reacción de las marcas ante la llegada de la pandemia en el país.

Si bien se considera que un análisis del impacto de las campañas analizadas permitiría obtener una visión holística de la relevancia de estos discursos en la esfera social, el estudio de los resultados alcanzados es excluido de este trabajo por razones de alcance y tiempo de elaboración, ajenas a la voluntad e interés de la autora.

1.3 Hipótesis

Las hipótesis son “las guías para una investigación o estudio (...), indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado (...).

⁸ BBC News, 2020. En línea: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51843449>

⁹ El inicio del Proyecto Final se da con el comienzo del Anteproyecto, realizado durante el Seminario de Proyecto Final, en el mes de marzo de 2020.

Son respuestas provisionales a las preguntas de investigación” (Williams en Sampieri, 2014, p. 92).

Esta investigación busca probar que el discurso publicitario debe responder necesariamente a la estrategia de comunicación corporativa de una empresa y que, si bien no constituye el método para minimizar ni mitigar el impacto de la situación, es una herramienta fundamental para mostrar a las marcas como actores sociales; partícipes de la realidad social.

Los actores sociales son “motores de cambio, como productores de eventos sociales, y protagonistas del cambio situacional” (Matus, 1987, p. 50). Es en ese sentido que el papel de las marcas como tales implica mostrar un grado de responsabilidad para con la sociedad y el entorno donde viven y se manifiestan, que no las muestre ajenas sino activas e insertas en la realidad comunitaria. Y que si bien el contexto -entendido como *situación general y entorno*- es común a todos los sujetos de la sociedad en una crisis externa de las dimensiones del COVID-19, es la *circunstancia* de la empresa la que determina el tipo de mensajes que ésta puede o debe transmitir. Para lograrlo, resulta fundamental que al momento de la *producción* de los discursos las organizaciones se adentren en el entendimiento de los individuos, de modo de comprender sus motivaciones profundas y elaborar mensajes de acompañamiento, seguridad y esperanza que trabajen directamente sobre las inquietudes asociadas a la situación contextual.

La condición que resulta determinante es la posición de la empresa al momento de la crisis: aquellas que se ubican dentro de los sectores beneficiados tienen la posibilidad de ofrecer soluciones concretas a las personas, lo que les permite elaborar mensajes desde un enfoque más comercial: promoción de productos y/o beneficios. Por el contrario, las que se encuentran dentro de los sectores perjudicados deben apelar a una comunicación de índole institucional, aferrándose a los valores de la organización y mensajes de responsabilidad social, en donde la identidad corporativa juega un papel esencial.

Por último, se busca constatar que la definición de los valores corporativos afecta directamente a la credibilidad de los discursos: cuanto más robusta sea la construcción de la identidad que la marca haya logrado en su trayectoria, tiene mayor claridad al momento de entender qué y cómo comunicar en un contexto crítico, y mayores posibilidades de ser percibida como un actor social creíble.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

El objetivo general de esta investigación es analizar y entender el rol de las marcas en momentos de crisis a través del análisis semiótico de los discursos publicitarios que se desprenden de las estrategias corporativas de las mismas.

Para lograrlo, se seleccionan cuatro campañas lanzadas en respuesta a la declaración de emergencia sanitaria derivada del inicio de la pandemia COVID-19 en Uruguay y se analizan en dos dimensiones principales: contextual y discursiva. Posteriormente, se contrastan en pos de entender diferencias y similitudes de los discursos y extraer aprendizajes acerca de la comunicación de las marcas en tiempos de crisis.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Analizar y comprender el contexto en el que se desarrollan las campañas mediante una observación evolutiva de situaciones similares en la historia reciente, como también del momento en que se enmarcan: primer impacto del COVID-19 en Uruguay.
- b) Profundizar sobre los conceptos de *crisis* y *pandemia* para entender el impacto socioeconómico que suponen.
- c) Estudiar los sectores y rubros en los que se enmarca el objeto de estudio y cómo fueron impactados por la situación sanitaria, para entender desde qué lugar parten los discursos.
- d) Realizar una investigación del ámbito institucional de las empresas seleccionadas y los valores corporativos que las definen, que permita el entendimiento de las decisiones corporativas que respaldan los discursos publicitarios y qué rol ocupan éstos en las estrategias de comunicación.
- e) Analizar los relatos del objeto de estudio desde una perspectiva semiótica y lingüística, reconociendo todos los elementos que hacen a la construcción de los mensajes mediante la combinación y contraposición de autores calificados según las especializaciones y temáticas que se pretenden abarcar.
- f) Contrastar los análisis realizados en distintas direcciones para entender similitudes y diferencias según la postura en que se encuentran las organizaciones y el rol que ocupan a nivel social y contextual.

1.5 Marco metodológico

1.5.1 Formulación del problema de investigación

El principal disparador de este trabajo es el contexto en el que se le da inicio: a días de la llegada de la pandemia causada por la enfermedad Coronavirus a Uruguay. En ese momento, aflora una primera pregunta que sería el puntapié para la formulación del problema y la posterior búsqueda de los anunciantes y campañas que luego conformarían el objeto de estudio: ¿Qué implica para las marcas la declaración de la emergencia sanitaria? La primera respuesta que surge es “reacción”, y ésta desencadena otros interrogantes: ¿Qué tipo de reacción? ¿De dónde parte? ¿Cómo se transmite?

A través de este primer cuestionamiento, combinado con el interés de la autora por la comunicación publicitaria, es que se llega a la formulación del problema central de la investigación: ¿Cuál es el rol de la comunicación publicitaria en tiempos de crisis?

Para abordarlo, resulta necesario establecer una investigación de tipo cualitativa, dado que ésta no tiene como fin encontrar una única verdad probada, numérica y cerrada sino que “es un modo de encarar el mundo empírico” (Rist en Taylor & Bodgan, 1987, p. 20). Este tipo de investigación es abierta, lo que permite realizar modificaciones durante el proceso tanto a nivel del análisis como de la recogida de información, y este aspecto resulta fundamental, entre otras razones, para poder encarar un tema que -aún avanzada la investigación- sigue en constante estudio por parte de las autoridades y los especialistas en la materia.

1.5.2 Selección de la muestra

En una primera instancia, se limita el período en el que se enmarca la investigación: debía ser lo necesariamente acotado para poder trabajar sobre la reacción de las marcas a nivel de inmediatez y urgencia, pero suficiente para que comprenda diversas acciones de empresas distintas que permitieran luego un análisis comparativo entre las mismas. A la vez, este tipo de análisis implica que las condiciones sean comunes y permitan equiparar a los anunciantes a seleccionar en un mismo contexto, por lo que se decide delimitar el período en función de las medidas adoptadas por el gobierno uruguayo para la gestión de la situación. El protocolo establecido por Presidencia determina, en un principio, la exhortación al aislamiento social, que “implica estar aparte de toda persona que nos rodee, incluso de aquellos con los que se

convive”¹⁰. Esta medida culmina el 13 de abril de 2020, cumplido el primer mes de haber sido decretada la emergencia sanitaria, con la reactivación del rubro de la construcción como primer sector económico en retomar sus actividades luego de la llegada del Coronavirus al país.

Una vez establecido el período, se realiza una recopilación de las comunicaciones de diferentes anunciantes entre el 13 de marzo y el 13 de abril de 2020. Dada la diversidad de medios de comunicación actuales y la dificultad que esto conlleva para realizar una búsqueda precisa de todas las acciones publicitarias comprendidas en el período, se establece una categorización que permitiera ordenar la búsqueda en función de sectores y rubros de la actividad económica del país, diferenciando -en primer lugar- por tipo de empresa: públicas y estatales por un lado, y privadas por otro. Como la última categoría concierne a la vez numerosos sectores, se establece una segunda categorización por rubros de actividad: *empresas lácteas, canales de televisión, supermercados, bancos y financieras, telefónicas, bebidas alcohólicas, turismo y comercio electrónico*. Si bien no se continúa con esta clasificación a lo largo de la selección, realizarla resulta imprescindible para poder ubicar la mayor cantidad de campañas publicitarias dentro del período establecido y que la selección del objeto de estudio no estuviese condicionada por el conocimiento de la autora previo a la búsqueda.

Para lograr una selección que permita enriquecer el análisis comparativo de los discursos publicitarios en función de las estrategias corporativas de las empresas, se define una clasificación bipartita entre sectores beneficiados y perjudicados por la crisis. Ésta se explica a raíz de estudios socioeconómicos que analizan el crecimiento evolutivo de distintos rubros de actividad financiera -a nivel mundial y nacional- luego del primer impacto de la pandemia. Siguiendo esta línea, se define al *comercio electrónico* como uno de los rubros más beneficiados y al *turismo* como uno de los más perjudicados por la situación.

Por otro lado, se entiende necesario que las campañas se constituyan por al menos una pieza audiovisual central, dado que este tipo de lenguaje permite un análisis más rico de los discursos por la cantidad de signos y los niveles de lectura que permite: visual, sonora y lingüística.

Definidos estos puntos, se prosigue a buscar dentro del universo previamente seleccionado los anunciantes pertenecientes a los rubros mencionados: comercio electrónico y

¹⁰ Ministerio de Salud Pública, 2020. En línea: https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/sites/ministerio-salud-publica/files/documentos/noticias/Comunicado%20-%20Protocolo%20medidas%20de%20prevencio%CC%81n_0.pdf

turismo, que a la vez hubieran realizado piezas audiovisuales en el período establecido. Paralelamente, se considera que para realizar distintos niveles de análisis comparativo es necesario poder contrastar campañas de anunciantes pertenecientes a un mismo sector, y luego a sectores opuestos. Esto implica seleccionar al menos cuatro piezas centrales que conformen el objeto de estudio (más de un anunciante por cada sector).

En representación del rubro del comercio electrónico, se seleccionan las piezas *Ventanas* (2020) y *Entregamos lo mejor* (2020) pertenecientes a MercadoLibre y PedidosYa respectivamente, ambas audiovisuales, y se agrupan dentro de la categoría *sectores beneficiados*. En cuanto a *turismo*, se eligen las piezas *#YoMeQuedoEnCasa* (2020) del Ministerio de Turismo y *Hasta Pronto* (2020) del Aeropuerto de Carrasco, que también cumplen con los requisitos establecidos, y se agrupan bajo la categoría *sectores perjudicados*.

1.5.3 Tipo de investigación

Se realiza una investigación de carácter exploratorio que, siguiendo la definición de Namakforoosh (2005), consiste en “desarrollar informaciones para estructurar una hipótesis por probar o crear algunas preguntas para hallar más información” (p. 87).

El objetivo central de este Proyecto Final no es encontrar respuestas cerradas acerca del tema; no tiene que ver con el análisis del éxito o el fracaso de la comunicación de las marcas en tiempos de crisis; no se busca analizar la efectividad de las campañas ni concluir qué acciones deben tomar las marcas en contextos críticos. Por el contrario, la investigación está orientada a comprender los discursos en el marco del primer impacto de la pandemia en Uruguay, y extraer conclusiones y/o aprendizajes que se desprendan del análisis del corpus establecido.

El diseño de la investigación es de tipo *estructuralista*, dado que el análisis implica tomar información de diferentes tipos de fuentes, entre las que se destacan principalmente *fuentes primarias* y *revisión bibliográfica*.

Las fuentes primarias consisten en entrevistas en profundidad a actores calificados en la materia, tanto a los referentes protagonistas de la creación de las piezas comprendidas en el objeto de estudio (anunciantes y agencias de publicidad) como a expertos calificados en las materias en que se enmarca esta investigación (Comunicación corporativa, publicidad y *marketing*, psicología, economía). Para acceder a información pertinente que aportase a la investigación se utiliza la técnica de entrevista en profundidad, entendida como “encuentros

cara a cara entre el investigador y los informantes (...) dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan en sus propias palabras” (Taylor y Bogdan, 1987, p. 101). En este sentido la autora del presente trabajo establece una conversación de igual a igual con los entrevistados, a modo de dirigir la obtención de los datos no como un sistema de *preguntas-respuestas* con el único fin de recabar información concreta sobre los temas, sino de lograr enfocar las instancias hacia los intereses de la investigación y poder establecer conclusiones que enriquezcan el análisis¹¹.

En cuanto a la revisión bibliográfica, se toman los postulados teóricos publicados de referentes calificados en las materias pertinentes a la investigación, que se presentan en los capítulos 4. “La comunicación corporativa” y 5. “Para el análisis de los discursos” del presente trabajo.

1.5.4 Entrevistados

En la siguiente tabla se detallan las personas contactadas para este trabajo, el cargo o profesión que desempeñan y por el cual fueron entrevistadas, y el tipo de comunicación establecida.

Todas las entrevistas fueron realizadas de forma remota, ya sea por plataformas de *streaming* o por *e-mail*. Si bien se logra una recopilación de información suficiente para el análisis propuesto, se entiende pertinente mencionar que las condiciones contextuales en que se desarrolla la investigación (pandemia Coronavirus) imposibilitan las instancias presenciales, siguiendo las recomendaciones gubernamentales en cuanto al aislamiento social.

Específicamente, el contacto con el Ministerio de Turismo y PedidosYa, que se establece en ambos únicamente vía mail, se encuentra limitado a este medio por razones ajenas a la voluntad de la autora. En el primer caso, son restricciones internas de la organización las que imposibilitan una entrevista audiovisual. En el segundo, al tratarse de una campaña que se ejecuta desde las oficinas regionales de PedidosYa y no dentro del país, se reducen las

¹¹ Todos las entrevistas fueron realizadas por medio de plataformas de *streaming* (término que refiere a la tecnología que permite transmitir contenidos mediante internet) en formato audiovisual, de forma de asemejarse lo máximo posible a un encuentro cara a cara. No se realizaron de forma presencial siguiendo las recomendaciones gubernamentales en relación al contexto COVID-19.

posibilidades de contacto a un único referente, que accede a brindar las respuestas de forma escrita.

Tabla 2. Entrevistados

Nombre	Cargo / Profesión	Tipo de comunicación
Lic. Silvina Rocha	Licenciada en Comunicación. Socio-fundadora y Directora de Quatromanos	Entrevista por <i>streaming</i> vía Zoom
Lic. Silvana Sottolano	Licenciada en Psicología, Psicoterapeuta y Psicóloga educacional	Entrevista por <i>streaming</i> vía Zoom
Juan Pedro Cardeillac	Vicepresidente Creativo en VMLY&R Uruguay	Entrevista por <i>streaming</i> vía Zoom
Dr. Ignacio Munyo	Doctor en Economía, Director Ejecutivo en CERES y Catedrático de Economía en IEEM-UM	Entrevista por <i>streaming</i> vía Zoom
Lucía Artecona	Head of Marketing en MercadoLibre Uruguay	Entrevista por <i>streaming</i> vía Zoom
Pablo Elizalde	Local Marketing en MercadoLibre Uruguay	Cuestionario cerrado por escrito vía correo electrónico
Lic. Matías Carluccio	Gerente Comercial en Aeropuerto de Carrasco	Entrevista por <i>streaming</i> vía Zoom
Lic. Serrana Díaz	División de Marketing en Ministerio de Turismo Uruguay	Entrevista por escrito vía correo electrónico
Nicolás Serna	Brand Manager Regional en PedidosYa	Entrevista por escrito vía correo electrónico

Fuente: Elaboración propia.

2. CAPÍTULO 2: EL CORONAVIRUS

2.1 Un nuevo virus: descubrimiento, etimología y expansión del COVID-19

El 31 de diciembre de 2019 desde la ciudad de Wuhan, en China, se reportan a la Organización Mundial de la Salud (OMS) los primeros casos de COVID-19, hasta entonces considerados como casos de neumonía de etiología desconocida. Al día siguiente, se clausura el Mercado de mariscos de Huanan, bajo la sospecha de que el origen de la enfermedad podía provenir de animales salvajes que allí se vendían.

El 7 de enero del 2020, las autoridades de China, tras una investigación retrospectiva sobre el brote por parte de la Comisión de Salud de ese país, confirman que se trata de un nuevo coronavirus¹². La OMS lo nombra temporalmente *2019-nCoV*, por sus siglas en inglés: *2019-novel Coronavirus* (nuevo coronavirus).

El 11 de enero, se anuncia la primera muerte causada por el nuevo virus en China y dos días después se reporta el primer caso de infección fuera del país, proveniente de un ciudadano de Wuhan que había viajado a Tailandia.

La enfermedad se expande rápidamente a otros continentes: el 21 de enero es detectado el primer caso positivo de 2019-nCoV en Estados Unidos; el 24 del mismo mes se declaran los primeros casos positivos en Francia y a partir de la fecha empieza a propagarse por el continente europeo llegando rápidamente a Alemania, Italia, Reino Unido y España, que resultan los primeros países afectados en el continente.

A finales de ese mes, los casos habían crecido exponencialmente superando las cifras de 9.600 infectados y 170 muertes. Si bien estas últimas eran provenientes del país donde se originó la enfermedad, ya había más de 100 casos detectados en 20 países fuera de China. El 30 de enero, la OMS declara la emergencia sanitaria a nivel internacional.

Llegado el 11 de febrero, con más de 1.000 muertes causadas por el virus a nivel mundial, la OMS lo nombra como COVID-19, que corresponde a la abreviación del nombre de la enfermedad causada por el SARS-CoV-2, Coronavirus, por su contracción en inglés: *Corona Virus Disease*, y 19 corresponde al año en que fue detectada por primera vez (2019).

¹² Los coronavirus son una familia de virus que engloban distintos tipos, el Coronavirus (COVID-19) es la última especie descubierta perteneciente a ésta.

El 26 de febrero se detecta el primer caso latinoamericano de COVID-19 en Brasil y dos días después los primeros en México. Esto anticipa la posterior expansión en el continente latinoamericano.

El 11 de marzo de 2020, Tedros Ghebreyesus, Director General de la OMS, en conferencia de prensa, declara *pandemia global* al brote de Coronavirus, alegando en el discurso la preocupación por la propagación de la enfermedad y la esperanza de que pueda ser controlado mediante los numerosos protocolos y recomendaciones para la prevención que se venían difundiendo hasta entonces. Refuerza, además, la responsabilidad que implica por parte de todos los países acerca de elaborar planes de respuesta y preparación para contribuir a mitigar los contagios a nivel mundial. Pese al impacto que genera en la opinión pública la utilización del término *pandemia* -que no había sido utilizado oficialmente desde el año 2009, cuando se denomina así a la Gripe Influenza A H1N1- muchos expertos coinciden en que la declaración fue una estrategia más política que técnica. Pere Godoy, Presidente de la Sociedad Española de Epidemiología, señala que “la declaración de *pandemia* quiere decir muy poco. Tiene quizás valor desde el punto de vista de la opinión pública, pero realmente no hay un dintel, un valor o número de países a partir del cual se puede decir que es *pandemia*; de facto ya lo era antes”¹³.

2.2 Un fenómeno sin precedentes

Según afirma el PNUD (2020) “la crisis económica que está provocando el COVID-19 es un evento que no tiene precedentes en la economía moderna y probablemente tenga asociados los efectos más disruptivos desde la Segunda Guerra Mundial o, incluso, desde la Gran Depresión” (p. 7).

Si bien la última vez que la OMS utiliza el término *pandemia* es en 2009 para describir a la Gripe Influenza AH1N1, también conocida como *influenza* o *gripe porcina*, no es posible comparar su impacto con el del Coronavirus en 2020, dado que las consecuencias socioeconómicas que implica distan mucho de las de la *pandemia* en cuestión. Tampoco puede tomarse como única referencia la Gripe Española, desatada en 1918, porque si bien esta última tiene una magnitud similar a nivel sanitario, el contexto en el que se desarrolla no es comparable con el del COVID-19.

¹³ *El País*, 2020. En línea: <https://elpais.com/sociedad/2020-03-11/la-oms-declara-el-brote-de-coronavirus-pandemia-global.html>

El Dr. Ingacio Munyo, entrevistado en calidad de Economista y Director Ejecutivo del Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social (CERES) de Uruguay, afirma que

la última pandemia de esta magnitud había sido en 1918 con la Gripe Española, cien años atrás. Por lo tanto, estamos hablando de un fenómeno muy raro que está pasando en estos tiempos y que a todos nos agarra de sorpresa, porque no es nada común lo que estamos viviendo en estos días y la incertidumbre, obviamente, está presente¹⁴.

Por lo tanto, es necesario abordar la temática desde una nueva perspectiva, tanto a nivel económico y social, como en función de la reacción de las empresas.

Según la Lic. Silvina Rocha, fundadora y directora de Quatromanos¹⁵, entrevistada como experta en Comunicación Corporativa, “[esta crisis] es una situación que nadie esperaba y donde además no había antecedentes en nuestra vida como ejecutivos, como empresarios, como líderes en comunicación (...). Una crisis demasiado grande como para que tuviéramos *expertise* en esto”¹⁶.

2.3 Una pandemia que devino en crisis

Para entender el impacto socioeconómico provocado a raíz de la pandemia del COVID-19 se remite primero a lo que implica a nivel sanitario la enfermedad y, en consecuencia, las medidas de prevención que los países implementan para enfrentarla.

Como punto de partida se responde una pregunta inicial: ¿qué es un coronavirus?

Según la OMS, “los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos (...). Varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde un resfriado común hasta enfermedades más graves como el Síndrome Respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SRAS)”¹⁷.

COVID-19 es una enfermedad infecciosa causada por uno de los virus de esta familia, desconocido hasta finales del año 2019, cuando se detectan los primeros casos en la ciudad de Wuhan, China. Si bien no todas las personas infectadas padecen los mismos síntomas ni el

¹⁴ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.5, p. 179.

¹⁵ Empresa de Comunicación Corporativa líder en Uruguay.

¹⁶ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.2, p. 149.

¹⁷ OMS, 2020. En línea: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=sintomas>

mismo nivel de gravedad, algunos de los signos más comunes son: fiebre, tos seca y cansancio. La mayoría de los afectados se recuperan de la enfermedad sin necesidad de tratamiento hospitalario, pero -según las estadísticas presentadas por la OMS- una de cada cinco personas presentan un cuadro más grave, con dificultades respiratorias, y requieren de tratamientos médicos intensivos para mejorar, sobre todo personas de tercera edad y aquellas que presentan patologías previas como diabetes, cáncer o problemas cardíacos y pulmonares, entre otras. Éstas son quienes conforman la denominada *población de riesgo*¹⁸.

Un punto que resulta clave para entender las medidas de prevención a detallar a continuación es la forma de contagio del virus: ¿Cómo se propaga el COVID-19?

La forma más frecuente de contagio es de persona a persona a través del contacto, dado que el virus se transmite a través de gotículas que se despiden por la nariz o la boca al toser, estornudar o hablar, y como estas gotículas pueden caer sobre una superficie y mantenerse allí hasta 72 horas (según el material del que se componga), es también posible el contagio si una persona toca un espacio infectado y luego se toca la nariz o la boca. Adicionalmente, no todas las personas portadoras de COVID-19 presentan síntomas claros, por lo que no es posible saber con certeza si se está en contacto con un caso positivo de la enfermedad¹⁹.

En línea con esto, se plantea: ¿Qué son y qué implican las medidas preventivas?

Las medidas preventivas son disposiciones que adoptan los gobiernos - con distintos grados de intensidad u obligatoriedad - para evitar o mitigar la posibilidad de contagio del virus entre las personas. Si bien cada país puede aplicar sus propias medidas, la OMS recomienda las siguientes: lavado de manos frecuente, distancia mínima de un metro entre personas y evitar aglomeraciones²⁰.

Si bien las medidas preventivas son varias y diversas, se profundiza sobre aquellas que remiten a la distancia social, dado que éstas son las que inciden más directamente en el contexto socioeconómico mundial y traen mayores consecuencias a nivel financiero, lo que implica el desarrollo de una crisis que pasa de ser sanitaria a convertirse en una cuestión social y económica. Para esto se distinguen tres conceptos principales en base a las definiciones de la OMS: *aislamiento*, *cuarentena* y *distanciamiento*.

¹⁸ Op. cit.

¹⁹ Op. cit.

²⁰ Op. cit.

Aislamiento es el término que se utiliza para definir la separación de las personas enfermas, con síntomas de COVID-19, para evitar el contagio a otras personas que no los presentan²¹.

Cuarentena implica la restricción de las actividades incluso a personas que no están enfermas, pero que pueden haber estado expuestas al virus. El objetivo es prevenir el contagio anticipándose a los síntomas, que pueden tardar varios días en aparecer²².

Distanciamiento social significa estar físicamente separados por al menos un metro de distancia entre una persona y otra. No importa si la persona presenta síntomas o no, o si pudo haber estado expuesta al COVID-19²³.

Estas medidas de contención sanitaria, que se entienden necesarias para evitar o mitigar los contagios entre las personas, tienen un impacto directo sobre la economía mundial, dado que la restricción de la movilidad y la exhortación a mantener distancia social afectan directamente las formas de producción y la vida cotidiana. Para poder implementarlas, las empresas deben modificar los modos en que desarrollan su actividad comúnmente. Por un lado, porque se deben evitar aglomeraciones de los trabajadores y esto implica - en muchos casos - una reducción del personal diario, que supone una disminución de la oferta y un gran impacto en los niveles de empleo. Por otro, porque las necesidades de las personas aumentan significativamente incrementando la demanda de producción sobre todo para productores ligados a la satisfacción de las necesidades básicas. A la vez, se suspenden actividades vinculadas al esparcimiento y a la cultura, lo que - sumado al cierre de fronteras - afecta gravemente a los sectores *turismo* y *cultura* y, en consecuencia, a los puestos laborales vinculados a ellos. El aumento generalizado de trabajadores desocupados supone un incremento en la asistencia del Estado a través del pago de seguros por desempleo.

Si bien el impacto económico varía según los sectores de actividad, para entender lo que implica la llegada de la pandemia basta con observar la caída del Mercado Bursátil desde enero a abril de 2020.

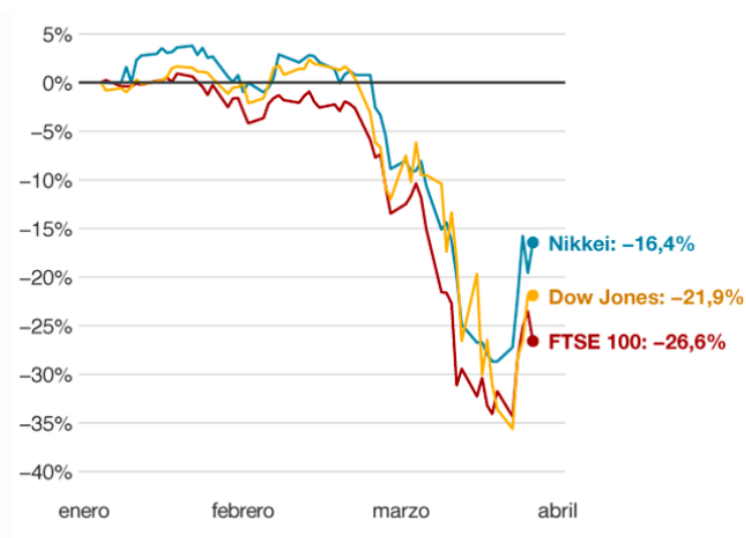
La gráfica que se expone a continuación muestra el impacto del mercado bursátil a raíz del brote:

²¹ Op. cit.

²² Op. cit.

²³ Op. cit.

Infografía 2. Impacto en el mercado bursátil.



Fuente: Bloomerang en BBC News²⁴.

Se plantea entonces un nuevo interrogante: ¿Cómo se define y qué implica la crisis del COVID-19?

2.3.1 Crisis social, sanitaria y económica

Entendiendo que la crisis sanitaria se explica por la naturaleza del virus causante, y que la crisis económica se da a raíz del *shock* en la producción provocado por las medidas de prevención anteriormente detalladas, se toman los postulados de Maingueneau para obtener una definición más abarcativa del término que permita definir una situación global sin precedentes en la historia reciente.

El autor señala que una crisis es “una ruptura dentro de una continuidad”²⁵ y agrega que “la noción de ‘crisis sanitaria’ es un poco redundante porque, en cierto modo, toda crisis es una forma de enfermedad”²⁶. Distingue, además, dos tipos de crisis: las *naturales* y las *morales*. Las primeras responden a fenómenos o catástrofes naturales y las segundas a un quiebre o cuestionamiento de los valores en los que se basa la sociedad. Sin embargo, no clasifica al Coronavirus en una de estas categorizaciones, sino que afirma que es una combinación de las dos, en tanto puede ser percibido como una catástrofe natural, física, debido a su condición y origen, pero por otro lado es una situación que plantea debates y reflexiones a nivel social,

²⁴ BBC News, 2020. En línea: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55536375>

²⁵ Maingueneau, 2020. En línea: <https://www.youtube.com/watch?v=rXzR10UdvKk>

²⁶ Op. cit.

puesto que cuestiona los valores en los que hasta entonces se basaba la sociedad. El autor plantea algunas preguntas retóricas acerca de la libertad individual, y menciona dos fenómenos que caracterizan a esta pandemia: la importancia que se le otorga a los discursos de los expertos y la importancia de los números²⁷.

Previo a profundizar sobre este planteo resulta necesario explayarse sobre el contexto en que se desarrolla la pandemia: la era de la información.

2.4 El caos en la digitalización

La *era de la información*, también conocida como *era digital* o *informática*, “es nuestra era (...). Es un periodo histórico caracterizado por una revolución tecnológica centrada en las tecnologías digitales de información y comunicación”²⁸

“La tecnología y la digitalización son y serán piezas clave para afrontar cualquier desafío económico, sanitario, ecológico o social, como han demostrado algunas de las mejores prácticas internacionales para controlar la COVID-19”²⁹.

Por lo tanto, para explicar el contexto en que se desarrolla la pandemia es necesario adentrarse en lo que, según el sociólogo Manuel Castells, “los profetas de la tecnología predicaban una nueva era” (1998, p. 29).

“Una revolución tecnológica, centrada en torno a las tecnologías de la información, está modificando la base material de la sociedad a un ritmo acelerado” (op. cit., p. 27), y si bien se trata de un proceso de transición, donde los viejos y los nuevos medios convergen, el contexto tecnológico, social y económico actual dista mucho del que podía comprenderse al final del Siglo XX.

Con ánimos de explicar el papel de la tecnología y los medios en la sociedad actual, y teniendo en consideración los múltiples estudios culturales ligados a diferentes posturas y

²⁷ Op. cit.

²⁸ Castells, 2005. En línea: <https://cic.unb.br/~rezende/trabs/castells-VFSM.html>

²⁹ The conversation, 2020. En línea: <https://theconversation.com/la-digitalizacion-en-la-era-de-la-covid-19-irreversible-y-sin-panos-calientes-140757>

teorías según los autores que reflexionan sobre el tema, se toman como eje central los postulados de tres teóricos: Manuel Castells, Henry Jenkins y Byung Chul Han³⁰.

Castells señala que:

El proceso actual de transformación tecnológica se expande de forma exponencial por su capacidad para crear una interfaz entre los campos tecnológicos mediante un lenguaje digital común en el que la información se genera, se almacena, se recobra, se procesa y se transmite. (op.cit., p. 56).

Según el autor, la revolución digital es un acontecimiento histórico de magnitud similar a la que tuvo la revolución industrial en el Siglo XVIII, dado que introduce cambios en las bases de la sociedad, la economía y la cultura. Afirmar también que la revolución está orientada a la transformación de los procesos más que a la consecuente creación de nuevos productos, y que “la revolución tecnológica actual no es el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información/comunicación” (op. cit., p. 62).

Tanto Castells como Jenkins, académico estadounidense de los medios de comunicación, parten de la idea de la participación activa de los usuarios como procesadores y creadores de nueva información para explicar, en parte, los cambios inducidos por la revolución tecnológica.

Jenkins señala:

Si los viejos consumidores se suponían pasivos, los nuevos consumidores son activos. Si los viejos consumidores eran predecibles y permanecían donde les decías que se quedasen, los nuevos consumidores son migratorios y muestran una lealtad hacia las cadenas, las redes y los medios. Si los viejos consumidores eran aislados, los nuevos consumidores están más conectados socialmente. Si el trabajo de los consumidores mediáticos fue antaño silencioso e invisible, los nuevos consumidores son hoy ruidosos y públicos. (2008, p. 29).

El autor propone entender la revolución digital como “una era de transición y transformación prolongada en el modo de operar de los medios” (op. cit., p. 34), y plantea el concepto de *convergencia* para explicar cómo conviven los viejos y los nuevos medios en la

³⁰ La elección de los autores se realiza con el fin de concretizar y respetar el alcance de la investigación. Se entiende que un análisis más profundo del rol y la relevancia de la digitalización y los medios en épocas de COVID-19 podría ser objeto de estudio de otra tesis.

sociedad actual. Para Jenkins, “la convergencia implica un cambio tanto en el modo de producción como en el modo de consumo de los medios” (op. cit., p. 27).

El académico propone una mirada casi celebratoria del tema; habla de una cultura participativa de comunidades de usuarios activos, a los que la convergencia de medios tradicionales y nuevos muchas veces beneficia. Sin embargo, y con el fin de obtener una perspectiva más crítica respecto al tema, se contrasta esta postura con lo propuesto por Han, filósofo coreano contemporáneo y especialista en Estudios Culturales.

Han explica que la revolución digital implica un cambio radical del paradigma en el que las personas quedan en un lugar de sumisión, de aceptación sin pensamiento crítico. En su publicación *En el enjambre* (2014), alega que la comunicación digital “es infecciosa porque se produce inmediatamente en el plano emotivo o afectivo. El contagio es una comunicación poshermenéutica, la cual no da propiamente nada a leer o a pensar” (p. 61), dado que las nuevas tecnologías *encandilan* a las personas y les hacen perder noción sobre las consecuencias que arrastran estos cambios. “Sin duda hoy nos encontramos en una nueva crisis, en una transición crítica, de la cual parece responsable otra transformación radical: la revolución tecnológica” (op. cit., p. 15).

Resulta imposible eludir que la pandemia se desata en un contexto tecnológico, social y económico nunca antes dado, tanto por el poder que la tecnología concede a los nuevos consumidores, como por los cambios que ésta conlleva a nivel de procesos de producción y comunicación.

Otro aspecto sobre el que es necesario profundizar es el amplio acceso a la información que trae consigo la revolución tecnológica. Se propone entonces un nuevo interrogante: ¿Información necesaria o sobre-información?

Para responder, resulta interesante citar al físico Alfons Cornella, empresario consultor y fundador de Infomanía³¹, que propone el término *infoxicación* y reflexiona acerca de si la sociedad está expuesta a un exceso de información, o bien no es capaz de administrar toda la información a la que tiene acceso. “Tenemos una sociedad que está generando una cantidad de información como nunca había generado”³² afirma el especialista en el año 2000, y asegura que

³¹ Empresa de servicios de innovación, activa desde el año 2000.

³² Cornella, 2000. En línea: <http://docplayer.es/9719171-%20Como-sobrevivir-a-la-infoxicacionalfons-cornella.html>

“el problema con el que nos enfrentamos es de orden cultural o psicológico, sociológico”³³, dado que no tiene que ver especialmente con el desarrollo de la tecnología sino de la *angustia* que genera el hecho de estar expuesto a un volumen de información prácticamente imposible de gestionar.

Resulta interesante entender cómo converge el hecho de que los individuos estén expuestos a enorme cantidad de información con la necesidad de control que implica una situación de crisis, en la que la incertidumbre y la necesidad de obtener certezas resultan aspectos claves para comprender el impacto social que ésta introdujo.

2.4.1 “La fantasía de recobrar el control”³⁴

“La sobreinformación fue una manera de manejar la angustia, de recobrar el control”³⁵, afirma la Lic. Silvana Sottolano, entrevistada en calidad de profesional de Psicología para esta investigación.

Se relaciona esta reflexión con lo expresado por Maingueneau, que explica la necesidad de obtener certezas por parte de la población en función de dos fenómenos de reacción ante esta crisis:

1. La importancia otorgada a la opinión de los expertos.
2. La importancia de los números.³⁶

“A través de estos dos discursos lo que se ve es, sobre todo, el deseo de controlar la angustia y el miedo”³⁷.

Sobre el primer punto, el autor propone analizar, en una primera instancia, la importancia que se le otorga a la etimología del nombre del virus. Afirma que es un neologismo científico que implica que las personas *comunes* no describan a la enfermedad según su punto de vista, sino desde un lugar científico: “Coronavirus implica la definición de una categoría científica (virus) y una subcategoría (coronavirus)”³⁸, y esto da la sensación de tener mayor control del suceso.

³³ Op. cit.

³⁴ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.3, p. 168.

³⁵ Op. cit.

³⁶ Maingueneau, 2020. En línea: <https://www.youtube.com/watch?v=rXzR10UdvKk>

³⁷ Op. cit.

³⁸ Op. cit.

En segundo lugar, destaca la relevancia que se le da a los peritos en la opinión pública, dado que los medios los convocan en busca de respuestas certeras respecto a la situación contextual. Explica también que ningún especialista es capaz de acaparar toda la información circundante sobre el Coronavirus, pero que sin embargo -y en línea con lo que la sociedad y los medios esperan de ellos-, no dicen que “no saben” sino que “la ciencia no sabe”, para mantener la noción de superioridad³⁹.

Afirma a la vez que “la presión de los medios es muy fuerte: cuando una persona angustiada pregunta, uno procura responder”⁴⁰ y que cuando se habla en los medios, “[se] habla para dos destinatarios: uno es el público definido por el ‘contrato del habla’ y el otro es un ser invisible, una especie de conciencia de lo que debe ser un buen científico”⁴¹.

Respecto al segundo fenómeno, *la importancia de los números*, Maingueneau destaca el protagonismo que se les otorga en tanto las noticias se basan en ellos para informar a la población. Adjudica la razón de este fenómeno a que ha sido la forma que se ha encontrado de dimensionar el carácter global de la pandemia: la explicación de la enfermedad o la historia de una persona infectada no podría nunca explicar las características del COVID-19, sino que la magnitud se ve representada por números, que a la vez se representan en gráficos capaces de sintetizar la cantidad. A partir de esto, el lingüista determina que es una *crisis de visibilidad*: por un lado, porque las personas no pueden *ver* la enfermedad, y por otro, porque aunque se pueda ver a una persona enferma, no se puede *ver* la pandemia. Ata además este análisis a la relación con el ansia de otorgar respuestas frente a la incertidumbre: “Dominando números, podemos tener la impresión de que dominamos la enfermedad (...) El número es la única forma de control que tenemos además de los peritos”⁴².

³⁹ Op. cit.

⁴⁰ Op. cit.

⁴¹ Op. cit.

⁴² Op. cit.

3. CAPÍTULO 3: CORONAVIRUS EN URUGUAY

3.1 Contexto socioeconómico del Uruguay previo al 13 de marzo de 2020

Antes de presentar un breve análisis socioeconómico de los indicadores que muestra el país previo a la llegada de la pandemia, es necesario resaltar que el 1^{ro} de marzo de 2020 asume un nuevo gobierno electo en noviembre de 2019, y que esto significa un cambio de signo respecto a los quince años anteriores de gobierno.

Luego de superada la crisis de 2002, Uruguay había registrado quince años de crecimiento ininterrumpido en materia económica, con dos períodos bien diferenciados: entre 2004 y 2014 se verifica un crecimiento récord; a partir del 2014 ese dinamismo se ve afectado por la caída en el precio de las materias primas, problemas macroeconómicos en los países vecinos que hacen que la tasa de crecimiento disminuya y algunos sectores de actividad incluso muestren tasas negativas.

El Ec. Ignacio Munyo señala que “desde el año 2015 que no había un crecimiento importante en la economía, o sea, [hubo] cuatro años y medio de estancamiento. Ya a partir de octubre del año pasado [2019] había empezado una recesión que se dio durante el último trimestre del año pasado e incluso en el primer trimestre de este año, donde la pandemia agarró solo una partecita (...). Eso es un condimento fundamental para entender la situación”⁴³.

Al finalizar el año 2019, “la economía uruguaya ya se encontraba estancada, la mayoría de los sectores exhibían dificultades y los motores de demanda ya no estaban funcionando” (PNUD, 2020, p. 17). Otro dato a destacar es el deterioro ininterrumpido del mercado laboral donde se verifica la pérdida de aproximadamente 47.000 puestos de trabajo entre 2014 y 2019⁴⁴.

En consecuencia, el déficit del sector público a febrero de 2020 llega al 5% del PIB, a pesar de los sucesivos ajustes realizados desde 2015 vía aumento de tarifas e impuestos, y al incremento de la deuda pública (PNUD, 2020, pp. 18-19).

En forma complementaria a los indicadores económicos reseñados, se suman las declaraciones del Subsecretario del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), Armando

⁴³ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.5, p. 178.

⁴⁴ El País, 2020. En línea: <https://negocios.elpais.com.uy/noticias/desempleo-peor-nivel.html>

Castaingdebat, acerca de la detección de unos 400.000 trabajadores *en negro*, es decir, por fuera de cualquier cobertura del Banco de Previsión Social (BPS)⁴⁵.

Como el 2019 es un año electoral para el país, el debate político se centra en la forma en que se debía conducir la economía de cara a los años venideros en pos de mitigar o revertir la situación. El gobierno finalmente electo sostiene durante toda su campaña que el ahorro y la reducción del gasto público eran el camino frente a la alternativa de aumentar impuestos. Sin embargo, a trece días de asumir las nuevas autoridades, el Coronavirus cambia la situación socioeconómica a nivel internacional y regional, y obliga a redefinir las prioridades de la agenda política.

3.2 Medidas preventivas adoptadas en el país

Para amortiguar el impacto de la llegada del COVID-19 a Uruguay, se adoptan medidas específicas creadas por el gobierno en pos de mitigar los contagios. Las más inmediatas se resumen en el Decreto 93020⁴⁶ fechado el día 13 de marzo.

En forma resumida, el Decreto dispone: declaración de emergencia nacional sanitaria, suspensión de espectáculos públicos, cierre de centros turísticos termales, suspensión de las clases en todos los órdenes y establece cuarentena obligatoria para todos los que lleguen al país. Además, exhorta a la población a evitar el contacto directo, las zonas de alto riesgo -aquellas más pobladas o concurridas- y permanecer aislados, entre otras medidas complementarias.

Conforme la situación evoluciona, se suceden otras resoluciones tales como el cierre de fronteras con los países vecinos, lo que agrava la situación del sector turístico e incide negativamente sobre la actividad económica del comercio exterior.

Las medidas de confinamiento y la exhortación a quedarse dentro de la casa perjudicarían la generación de ingresos en los hogares y en miles de trabajadores por cuenta propia, zafrales, informales, y sobre todo los sectores más vulnerables que requerirían asistencia del Estado para satisfacer sus necesidades básicas. En ese sentido, se refuerzan prestaciones a cargo de organismos tales como el MIDES y la Administración de los Servicios de Salud del Estado (ASSE): asignaciones familiares, entregas de canastas alimenticias, entre otras medidas. Con el fin de solventar parte de estos gastos extraordinarios, en abril se crea el *Fondo*

⁴⁵ Radio Uruguay, 2020. En línea: <https://radiouruguay.uy/mides-unos-410-000-trabajadores-estaban-en-negro-y-30-000-reciben-apoyo-de-la-cartera/>

⁴⁶ IMPO, 2020. En línea: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/93-2020>

Coronavirus, con aporte de distintos actores de la actividad nacional, que incluye la generación de un impuesto transitorio a los salarios de funcionarios públicos que sobrepasan cierto importe⁴⁷.

Un dato representativo del impacto que tienen las medidas destinadas a controlar la pandemia es el número de solicitudes al seguro de desempleo correspondientes al mes de marzo de 2020, que alcanzan las 86.000, una cifra casi ocho veces mayor al promedio mensual de los últimos años (PNUD, 2020, p. 44).

Dado el dinamismo de la situación, las medidas adoptadas son múltiples y diversas, pero su exposición detallada no colabora específicamente con los objetivos de la investigación, por lo que no se considera pertinente un desarrollo exhaustivo de las mismas.

3.3 Impacto del COVID-19 en los sectores de actividad ligados a la investigación

El primer impacto no es el mismo en todos los sectores de la actividad nacional. Algunos, como el agropecuario, que responden a ciclos biológicos y no suponen aglomeración de trabajadores, siguen desarrollándose casi con normalidad. Otros, que son intensivos en el uso de mano de obra, tienen distinta afectación según les fuera posible o no implementar el teletrabajo como medida paliativa ante la imposibilidad de concurrir a los lugares de trabajo de forma regular.

Ciertos sectores, además, deben interrumpir su producción al depender de materias primas importadas que no pueden llegar al país por el cierre de fronteras.

Si algo aceleró la pandemia (...) es el futuro del trabajo. Los cambios a nivel laboral que se venían viendo ya hace varios años a nivel global y al nivel del país, con la pandemia se aceleraron sustancialmente, porque las empresas han incorporado mucha tecnología en materia de producción y de comunicación que ha generado que la mayoría de las empresas del país de todos los rubros se hayan dado cuenta que necesitan entre un 20% y un 30% menos de trabajadores para hacer lo mismo⁴⁸

El sector turismo queda fuertemente paralizado tanto por la imposibilidad de recibir turistas del exterior como por la exhortación del gobierno a permanecer en los hogares y restringir al mínimo indispensable los traslados. “Es obvio que si se cancelan todos los vuelos

⁴⁷ Gub.uy, 2020. En línea: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/fondo-coronavirus-conferencia>

⁴⁸ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.5, p. 181.

el aeropuerto va a ser un gran perjudicado y el sector turismo va a ser uno de los grandes perdedores”⁴⁹

Por el contrario, sectores ligados al comercio electrónico y servicios de *courier* se ven fuertemente demandados por ser una solución alternativa ante las nuevas restricciones: “todo lo que es comercio *online* es de los [sectores] ganadores, así como también las comunicaciones y otros sectores que se han desarrollado mucho en estos meses”⁵⁰.

⁴⁹ Op. cit., p. 180.

⁵⁰ Op. cit.

4. CAPÍTULO 4: LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

El desafío que supone el problema de investigación requiere adentrarse en el campo de la Comunicación Corporativa con el fin de enmarcar los discursos publicitarios de los anunciantes seleccionados dentro de una estrategia comunicacional más amplia, que funcione como punto de partida para el análisis.

Se retoma la afirmación de Rocha en cuanto a que

la comunicación corporativa apunta a vincular de una manera sana, habitual y natural a las empresas con los públicos (...). El objetivo básicamente es preservar la imagen de las marcas. Preservar, y que la gente las quiera, las conozca y las entienda, y que a la hora de elegir no sea solamente basados en los argumentos de la publicidad⁵¹.

Para adentrarse en este terreno, es necesario primero ahondar sobre algunos conceptos relacionados a la gestión de las organizaciones, que muchas veces se confunden en la interpretación cotidiana, dado que están interrelacionados. Entendiendo que existen definiciones variadas según los distintos autores que han estudiado en profundidad el tema, se busca explicar y diferenciar los conceptos de *identidad e imagen corporativa*.

4.1 La identidad corporativa

Paul Capriotti, en su publicación *Branding corporativo* (2009), diferencia dos grandes enfoques para definir la identidad corporativa: el *enfoque del diseño* y el *enfoque organizacional*.

El primero tiene que ver con *lo que se ve*; es la representación icónica y se vincula con los símbolos -sobre todo visuales- como el logo, la tipografía y los colores o gama cromática con que se identifica a una organización. Es un concepto más semejante a la identidad visual y no la identidad corporativa en sí.

El segundo enfoque, organizacional, abarca aspectos más profundos de la corporación: es el *ser*, su esencia. Se vincula con las creencias, valores y atributos de la organización.

El autor define entonces la identidad corporativa como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia” (Capriotti, 2009, p. 21).

⁵¹ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.2, p. 147.

La identidad, a su vez, se compone de la *cultura corporativa* y la *filosofía corporativa*: mientras que la primera es el *alma* de la corporación, la segunda es la *mente*. La cultura es lo que liga el pasado con el presente de la investigación y se construye a través del tiempo: evoluciona. La filosofía, en cambio, es lo que la organización *quiere ser* y tiene que ver con la misión, visión y valores que la empresa plantea: vincula el presente de la organización con el futuro (op. cit., p. 23).

La identidad corporativa se transmite a través de la *comunicación corporativa*.

4.2 La comunicación corporativa

Si bien hay tantas descripciones de comunicación corporativa como autores que han estudiado el tema, se siguen los postulados de Capriotti dado que propone una perspectiva holística y la define como un “sistema global de comunicación” (op. cit., p. 39). El autor no se limita a exponer técnicas de comunicación *per se*, sino que refiere a todo el conjunto de acciones -inconscientes o deliberadas- en el que una organización brinda información a sus públicos. En este sentido, la comunicación corporativa deja de percibirse como una herramienta de persuasión mediante la que una empresa dirige la opinión de sus públicos y se concibe como un sistema de relaciones en el que se contactan ambas partes. “Toda la acción comunicativa de una organización puede ser considerada como acción de transmisión de principios, valores o atributos de la identidad corporativa” (op. cit.).

El autor trabaja sobre dos grandes componentes relacionados a la comunicación de la identidad corporativa: la *conducta corporativa* y la *comunicación corporativa*. La primera refiere al comportamiento de una organización y, si bien se comprende su enorme influencia en la transmisión de la identidad para con los públicos, dado el carácter no-planificado de la misma y el aporte de credibilidad que puede llegar a suponer, para incluirlo sería necesario ahondar en la conducta de los anunciantes desde una perspectiva histórica que no se condice con el alcance y los objetivos de esta Tesis.

La comunicación corporativa “se tiene que adaptar a los cambios en el entorno. (...) Se hace necesario realizar, también, una comunicación en la que la organización hable sobre sí misma, como institución, como sujeto integrante de la realidad social” (op. cit., p. 41).

El autor se expone sobre el hecho de concebir a la comunicación de una organización como una herramienta que engloba tanto la *comunicación institucional* como la *comunicación comercial*:

Todas las comunicaciones de la organización, aunque tengan unos objetivos específicos no dirigidos a la transmisión de la identidad corporativa (...) llevan consigo una carga implícita de información, relativa a la organización, que contribuye en mayor o menor medida a presentar la identidad corporativa de la entidad. (op. cit.).

Todas las acciones de comunicación comercial de una empresa transmiten los valores y principios que la rigen y, viceversa, aquellas orientadas específicamente con este fin (institucional), también evidencian ante sus públicos qué productos o servicios se pueden esperar de ésta.

Tomando en cuenta la hipótesis de esta investigación, resulta interesante esta definición dado que si las empresas pertenecientes a sectores beneficiados tienen la posibilidad de poder incluir en sus acciones objetivos comerciales, no estarían dejando por fuera los valores que rigen a la entidad. Por el contrario, si se comprende que las organizaciones ubicadas en los sectores perjudicados deberían remitirse a comunicar desde lo institucional, es necesario analizar desde esta perspectiva cómo se configura la depresión de los objetivos comerciales que se encuentran detrás de la comunicación del *ser*; la esencia de esas empresas.

4.2.1 Comunicación comercial y comunicación institucional

La comunicación comercial está relacionada a la promoción de productos y servicios y a la fidelización de los clientes o potenciales clientes. Tiene como objetivo influir en la decisión de compra/elección y lograr la preferencia de los usuarios.

La comunicación institucional se da cuando la organización “se presenta como entidad, como sujeto social, y expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad” (op. cit., p. 42). Contrario a la anterior, no tiene objetivos específicamente comerciales sino que busca relacionar a la empresa con sus públicos “con la intención de generar una credibilidad y confianza (...) logrando la aceptación de la organización a nivel social” (op. cit.).

Siguiendo al autor, la diferencia entre estos tipos de comunicación no está dada por los medios que la empresa utiliza, sino por tres aspectos clave que se identifican en el mensaje: el *lenguaje* que utiliza, el *objetivo* que persigue y los *públicos* a los que se dirige (op. cit.).

Allí radica la importancia de realizar un análisis discursivo de las piezas del objeto de investigación, contemplando el objetivo de comunicación y a quiénes están dirigidas para poder enmarcarlas en una de las dos formas, o bien comprobar que están estrechamente relacionadas

entre sí y que los valores institucionales conviven con los objetivos comerciales en un mismo mensaje.

Además, es elemental contemplar el hecho de que a través de la comunicación institucional la empresa se presenta como un sujeto, como integrante del tejido social, puesto que no puede o no debería eludir la realidad del entorno con el que se relaciona. En tiempos de crisis, ¿es inevitable referirse a la situación/contexto en toda acción comunicativa?

4.3 La imagen corporativa

Según Capriotti (1992), “las cosas no son lo que son, sino lo que las personas creen, perciben o conocen de ellos” (p. 23).

La imagen corporativa tiene que ver con lo que los públicos interpretan, “es un ‘producto’ del receptor, es una idea, concepto o actitud” (op. cit., p. 29) y se forma a raíz de todas las informaciones que éstos reciben de una misma empresa ya sea de forma directa o indirecta. Es decir, no solo se constituye en función de lo que la organización comunica conscientemente, sino que también influye todo aquello que ésta no puede controlar: otras fuentes que tengan información sobre la organización, mensajes de la competencia e incluso informaciones referidas al sector al que pertenece o actividad que desarrolla.

El concepto parte del entendimiento de los públicos no como meros receptores pasivos sino como *sujetos creadores*, que son capaces de formular su propia visión o concepción sobre *algo o alguien* en función de los mensajes que les llegan.

La imagen es intangible, y si bien la herramienta para poder gestionarla es la identidad -que concierne las acciones que la organización efectivamente puede manejar- no deja de depender de las experiencias de los públicos, que son los verdaderos creadores de esa imagen.

Si bien el concepto de imagen fue trabajado por el autor hace casi tres décadas, es oportuno vincularlo con la noción actual de consumidor como creador de contenidos y difusor de ideas, plasmada en el capítulo 2.4 “Una pandemia en la era de la información”. Retomando a Jenkins, existe un cambio no solo en cómo se consumen los medios de comunicación, sino en el modo en cómo se produce el contenido: si el consumidor antes se consideraba un ser pasivo, hoy es activo: opina, crea y difunde. Es relevante analizar cómo intervienen estos cambios en la configuración de la imagen corporativa, dado que si bien los públicos siguen siendo los creadores de la imagen, hoy tienen más herramientas para informarse y comunicarse.

En resumen: la imagen se forma a través de la percepción que los usuarios tienen de una organización y, a la vez, la comunicación de esa organización no siempre es deliberada y directa, sino que influyen informaciones de otras fuentes menos (o nada) controlables. Paralelamente, el usuario es receptor y creador de esa información, y si bien el *boca a boca* o *boca a oído*⁵² siempre existió, hoy cuenta con herramientas proporcionadas por el avance de la tecnología que le permiten mayor alcance y difusión de los mensajes.

4.3 La organización y el entorno

Como se mencionaba, el entorno influye en la comunicación de las organizaciones en tanto deben actuar como sujetos sociales. Con el fin de profundizar aún más sobre el tema que motiva esta investigación, se incluyen los postulados de Del Pulgar (1999), que explica el concepto de identidad en su relación con el entorno para adentrarse posteriormente en la comunicación en tiempos de crisis.

El autor define a la empresa como un *sistema abierto*, dado que “mantiene un permanente intercambio con su entorno, recibiendo *inputs* y devolviendo *outputs* (...) con una evidente influencia ambiental y social” (Del Pulgar, 1999, p. 19). Afirma además que “la empresa recibe influencias del exterior y, al mismo tiempo, influye sobre el entorno” (op. cit., p. 20).

Por otro lado, distingue dos tipos de entorno: *general* y *específico*. El entorno general es el que envuelve los aspectos relacionados a la política, la economía y lo social, mientras que el específico responde particularmente a una empresa: clientes, competidores, accionistas, sindicatos, entre otros factores únicos de cada organización

Para analizar la comunicación de los anunciantes seleccionados en un mismo período de crisis, primero se define el entorno general: llegada del COVID-19 a Uruguay, y el impacto a nivel social, político y económico que trajo aparejado. Se busca comprender si es necesario que las marcas, para mostrarse como actores sociales involucrados en la realidad en la que viven, deben referirse siempre a la crisis en los mensajes que emitan. En otras palabras, ¿es imprescindible que hagan referencia al contexto al momento de configurar su discurso?

⁵² Son dos expresiones que se utilizan generalmente para expresar el mismo concepto, que refiere a la transmisión de información de forma verbal de persona a persona.

Rocha expresa que “la sensación de que todos estamos en el mismo barco fue buena porque, generalmente, todos miramos la realidad con una lupa distinta, sin embargo en este momento todos la empezamos a mirar con la misma lupa”⁵³.

Sin embargo, en lo que refiere al entorno específico -que es particular de cada empresa- es necesario estudiar el estadio en que se encuentran las organizaciones al momento del primer impacto. Para lograrlo, se recurre a la palabra de actores calificados, colaboradores de las empresas que conciernen el objeto de estudio, para que puedan explicar el contexto específico en que los encontró la pandemia. Se excluye el análisis de la situación de los clientes, competidores, accionistas, sindicatos y/u otros actores por razones de alcance del proyecto.

4.4 El discurso en tiempos de crisis

El contexto y la circunstancia son aspectos decisivos en la producción de los discursos de las marcas. En este sentido, es crucial comprender qué es una crisis y qué cambios puede generar en el contexto social, político y económico, para explicar la incidencia de estos factores en la producción del discurso de una empresa.

Si bien anteriormente se planteó el concepto de crisis propuesto por Maingueneau, con el fin de obtener una definición más amplia que logre explicar todos los aspectos -conocidos al momento de desarrollo de este Proyecto- afectados por el COVID-19, se proponen algunas definiciones complementarias más enfocadas en la disciplina de Comunicación Corporativa. En otras palabras, nociones que permitan entender qué implica una crisis para las organizaciones y, a raíz de esto, cuáles son las herramientas de gestión.

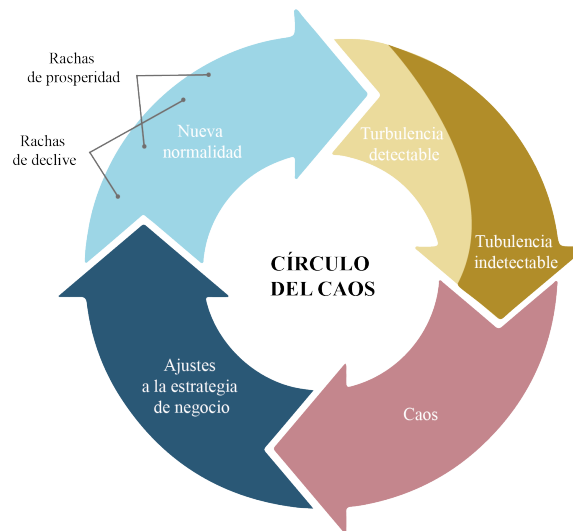
John A. Caslione, reconocido experto en Economía, junto a Philip Kotler, Doctor en Economía y distinguido especialista en Marketing, proponen en su publicación *La ciencia del caos* (2009) el concepto de *turbulencia* para referirse a contextos críticos. Si bien el período en el que desarrollan las teorías es consecuente con una de las crisis económicas más destacadas en la historia del mundo occidental, principalmente en Estados Unidos (crisis del 2008), plantean distintas ideas que resultan aplicables a la situación a estudiar.

En primer lugar, afirman que en el mundo actual la revolución y el caos pueden llegar de un momento al otro, dado que se ha perdido la paulatinidad con que se producían los cambios, y describen la crisis como un estado constante. Buscan romper con la concepción de

⁵³ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.2, p. 157.

ciclos bajo la que se regían las organizaciones hasta el momento, planteando una nueva normalidad: *la era de la turbulencia*. Proponen analizar un nuevo escenario en función del *Círculo del caos*, que presenta un nuevo paradigma en el que las rachas de prosperidad y de declive deben tomarse como una constante y, por lo tanto, las empresas deben ajustar la estrategia de negocio permanentemente bajo la premisa de que la turbulencia no cesa.

Infografía 3. Círculo del caos



Fuente: Caslione & Kotler, 2009, p. 22.

Los autores retoman el concepto de *turbulencia* en la naturaleza y la ciencia para explicarla en el mercado: “La turbulencia en el medio natural se caracteriza por un comportamiento violento o perturbado (...). Las características que la definen son violencia, aleatoriedad e imprevisibilidad” (Caslione & Kotler, 2009, p. 26). Al extrapolar el concepto al ámbito de los negocios, destacan que son “cambios rápidos e impredecibles” (op. cit., p.27) y pueden devenir de factores internos o externos a la organización.

Es interesante tomar este concepto para analizar la crisis provocada por el Coronavirus debido a la imprevisibilidad que la caracteriza. A la vez, las causas son externas y comunes a todas las organizaciones a estudiar, y lo que determina la capacidad de acción de cada anunciante es la posición en la que se encuentran, tanto por el sector en que se enmarcan como por la capacidad de antelación y herramientas con las que cuentan al momento de comunicar.

Para profundizar sobre estos aspectos, se adiciona la definición de Piñuel Raigada, Doctor en Psicología y Filosofía, que define la crisis como:

Cambio repentino 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” (Piñuel en Losada Diaz, 2010, p. 24)

A continuación, se fragmenta esta definición para lograr un mayor entendimiento del concepto y su implicancia:

a) “Cambio repentino que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización”: Alude a un cambio inmediato que atenta contra dos aspectos claves para la estabilidad y permanencia de una organización: imagen y equilibrio natural.

b) “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”: Una vez más, la forma en que se desata una crisis aparece como un factor clave: “acontecimiento súbito”. Además, hace referencia a la obligación de una empresa a accionar frente a ésta: “tiene que reaccionar”.

c) “Comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos”: Por último, explica para con quiénes debe responder la organización: “sus públicos”.

Lo interesante de esta definición, y la razón por la cual se entiende especialmente pertinente haberla elegido dentro de la variedad de existentes, es que, si bien la mayoría menciona un quiebre en una constante, Piñuel Raigada no cataloga ese hecho necesariamente como inesperado ni previsible (que son dos posturas comúnmente opuestas cuando se trata el tema), sino que abre la posibilidad a que sea cualquiera de los dos. Tomando en cuenta los aportes de los actores calificados entrevistados para la investigación, la llegada del COVID-19 es un hecho a la vez inesperado y extraordinario.

Si bien muchos de los especialistas coinciden en que el COVID-19 era una crisis “para la que nadie estaba preparado”⁵⁴, se entiende pertinente ahondar en las estrategias de gestión de las empresas para enfrentar el período de turbulencia.

Según Munyo, “si se baja la persiana de la economía por la pandemia y después se abre, los [negocios] que estaban bien antes van a estar mejor cuando se abre que los que estaban

⁵⁴ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.2, p. 149.

mal”⁵⁵. En línea con esto, resulta importante comprender la circunstancia de la organización en cuestión, además del contexto general.

Sin embargo, el contexto general y la circunstancia de la empresa no son los únicos factores que afectan a la producción del discurso. Para ahondar sobre los factores que influyen sobre éste, se recurre al *Modelo de producción* propuesto por Paul Capriotti (2009), diagramado en el capítulo 1. “Diseño de la investigación” de este trabajo.

4.5 La producción del discurso

Capriotti plantea un modelo de comunicación organizacional que consta de tres fases: *producción, circulación y consumo*. Estas etapas se relacionan con el emisor, el canal y el destinatario respectivamente. Para responder al problema de esta investigación se profundiza únicamente sobre la primera fase (producción), dado que las dos consiguientes exceden al alcance del análisis y no aportan necesariamente a los objetivos planteados.

En la fase de producción se genera el discurso del emisor, en este caso, de las organizaciones. “Por ‘discurso de la organización’ entendemos el conjunto de mensajes que elabora y emite la organización, y que pretenden actuar en algún sentido de acuerdo a una determinada finalidad” (Capriotti, 1992, p. 78). En este proceso inciden distintos factores que se analizan entendiendo la realidad de las empresas que conforman el objeto de estudio. Los factores que describe el autor son cinco:

1. Contexto
2. Circunstancias
3. Capacidad comunicativa
4. Identidad de la empresa
5. Realidad de la empresa

1. El *contexto* se compone del *contexto general* y el *entorno*. El primero responde a la estructura socio-política, jurídica, económica y competitiva en el que se encuentra la organización. El segundo al lugar físico donde se encuentra la empresa. Si se aplica a los anunciantes presentados, el contexto es común a todos: la situación económica, social y jurídica de Uruguay. Montevideo es el entorno, el lugar físico donde se ubican las organizaciones, sin embargo, es importante aclarar que todas son de alcance nacional.

⁵⁵ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.5, p. 178.

2. La *circunstancia* es la situación en que se encuentra la empresa al momento de producir; es particular de cada organización. Se analiza en función de cada anunciante, entendiendo que aquellos que pertenecen al mismo grupo de sectores (beneficiados y perjudicados) puedan presentar ciertas similitudes entre sí.

3. La *capacidad comunicativa* tiene que ver con los conocimientos y las capacidades con las que cuenta cada anunciante a la hora de comunicar, y se delimita según lo que Capriotti define como *universo del discurso*, que es la orientación o focalización de los conocimientos en los que se basa la configuración del mensaje. Se estudia cada caso particular teniendo en cuenta la trayectoria e historia de la marca, además del producto o servicio que ofrece, complementariamente a los aportes de los colaboradores de la empresa entrevistados para la investigación. Se profundiza en los que de alguna forma influyen en el mensaje a analizar, considerando que no son los únicos de los que la empresa dispone.

4. La *identidad corporativa* tiene que ver con el *ser* de la organización. El autor define dos enfoques desde los que se interpreta: *enfoque de diseño* y *enfoque organizacional*. El primero responde a la identidad visual con que se caracteriza y se analiza desde los elementos visuales como el isologotipo, la paleta cromática y la tipografía. El segundo responde a cómo se describe y se analiza desde la *misión* que la define, y la posturas de los representantes consultados para este proyecto. Posteriormente, se analiza cómo estos dos enfoques se reflejan -si es que lo hacen- en el discurso publicitario.

5. La *realidad corporativa* “es lo que la organización es materialmente” (op. cit., p. 73). Para entender la estructura y tamaño de cada anunciante se consulta la información pública disponible y la información recibida por parte de los entrevistados.

Se aplica este modelo a todas las empresas presentadas para poder identificar cómo se configuran los factores influyentes en cada uno de los discursos.

A continuación, en 5. “Capítulo 5: Los anunciantes” se realiza una descripción de cada una de las organizaciones que conforman el objeto de estudio desde la perspectiva detallada.

5. CAPÍTULO 5: LOS ANUNCIANTES

Se aplica el *Modelo de producción* de Capriotti a los anunciantes seleccionados, definiendo circunstancias, capacidad comunicativa, identidad y realidad de la empresa. Se parte del entendimiento de que el contexto, que comprende -según el autor- el contexto general y el entorno, es “todo lo que rodea a la organización” (1992, p. 78). En el caso de los cuatro anunciantes a presentar es compartido, dado que todas son organizaciones con operación nacional. Por lo tanto, la situación social, política, jurídica y económica son las mismas, en el período comprendido entre el 13 de marzo y 13 de abril de 2020.

5.1 MercadoLibre

5.1.1 Introducción

Es una compañía fundada en Argentina en 1999 dedicada al comercio electrónico. Su ecosistema de negocio está compuesto por seis servicios en total: MercadoLibre, MercadoEnvíos, MercadoPago, MercadoAds, MercadoCrédito y MercadoShops, dirigidos tanto a individuos particulares como a empresas y otros anunciantes.

Actualmente, es una de las plataformas latinoamericanas dedicadas al *e-commerce* más reconocidas a nivel mundial, con más de 20 años de trayectoria en el rubro y presencia en 18 países de la región, entre ellos, Uruguay. Se analiza específicamente la operativa de la filial en el país, comprendiendo la inferencia que supone su condición de empresa multinacional.

5.1.2 Circunstancias

La situación en la que se encuentra la empresa al momento de la llegada es, en palabras de Lucía Artecona -Head of Marketing para Uruguay-, “bastante beneficiosa”⁵⁶, dada la oferta con la que cuentan dentro de la plataforma.

Si se toma el criterio propuesto por el economista Munyo, en cuanto a que puede hacerse un análisis de la situación de las empresas a raíz de la llegada del COVID-19 al país tomando como variable principal la movilidad, se puede deducir que una plataforma que ofrece un sistema de comercio *online* no solo se posiciona en una situación favorable, sino que se presenta como posible solución ante la coyuntura.

⁵⁶ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.6, p. 184.

La empresa cuenta con un sólido posicionamiento en el país: “dentro de Uruguay, después de Argentina, somos el segundo país con mayor penetración y *top of mind*⁵⁷ de la marca”⁵⁸. Esto, sumado a que el sector de *e-commerce* presenta una tendencia creciente en los últimos años, la coloca en una posición de auge, que resulta determinante en la configuración del discurso.

“Como marca nos agarró muy sólidos, somos un sitio de referencia -antes de la pandemia ya lo éramos- de consulta y búsqueda de productos, mucha gente dice ‘si no está en MercadoLibre, no existe’”⁵⁹.

Al momento de la llegada de la crisis en el mes de marzo de 2020, MercadoLibre se encontraba realizando una activación *tear one*⁶⁰, para la que venía ejecutando esfuerzos de comunicación promocional muy fuertes:

son las etapas donde concentramos más inversión en *marketing*, [priorizamos] todo lo que es tráfico dentro del sitio (...) Nosotros habíamos arrancado con Cyberfest⁶¹ el lunes anterior [al 13 de marzo] (...). Nos había ido muy bien. Cuando estábamos a punto de terminarlo (...) explotó todo lo del Coronavirus⁶².

5.1.3 Capacidad comunicativa

MercadoLibre se consolida como la empresa líder en comercio electrónico de América Latina; cuenta con más de 20 años de trayectoria en los que se posiciona como referente tecnológico en la *compra-venta* remota, y sus acciones están orientadas a la democratización del comercio, brindando las herramientas para generar negocios propios a los ciudadanos. Cuenta además con un ecosistema de productos que comprende diferentes soluciones en las que apalancar sus acciones, entre ellas: posibilidad de crédito (cuentan con su propio sistema de pagos) y envíos. En Uruguay, si bien no tienen una red de logística propia desarrollada,

⁵⁷ Anglicismo. Refiere a la marca o producto que está primero en la mente del consumidor. Las marcas que están en el *top of mind* son aquellas en las que el consumidor piensa primero cuando se trata del producto/servicio que éstas ofrecen.

⁵⁸ Op. cit.

⁵⁹ Op. cit., p. 185.

⁶⁰ Su traducción literal desde el inglés es *nivel uno*. Se utiliza como categorización para definir la relevancia de la acción para la empresa, donde 1 es la representación del número mayor.

⁶¹ *Cyberfest* es una fecha especial creada por la compañía donde se ofrece gran volumen de descuentos promocionales.

⁶² Op. cit., p. 184.

tercerizan el servicio con distintas empresas de servicios postales que les permiten ofrecer esta alternativa.

Por lo tanto, es la suma de la posición en el mercado y de la solución que brindan la arista principal de la capacidad comunicativa para la comunicación en tiempos de COVID-19.

5.1.4 Identidad corporativa

Desde el enfoque de diseño presentado por Capriotti, la paleta cromática de MercadoLibre se compone de tres colores principales: amarillo, azul y blanco. La propia organización define al amarillo como la representación de su lado emocional, mientras que el azul refiere a su centro sólido, funcional⁶³.

Su isologotipo está conformado por un isotipo de forma ovalada, de color amarillo con contorno azul, donde se ubica el dibujo de dos manos estrechadas, de color blanco con contorno azul. El logotipo es el nombre de la empresa, todo en minúsculas, en la tipografía identitaria: Lato.

Sin embargo, a partir de que se desata la pandemia en la región, la empresa modifica temporalmente⁶⁴ su isologo sustituyendo las manos estrechadas por dos codos chocándose, que responde a las medidas recomendadas para prevenir la enfermedad, específicamente, a la exhortación a no tener contacto físico con el otro y saludar con un choque de codos. Este cambio se acompaña del eslogan creado para la campaña: “Codo a codo en las difíciles, hasta que llegue lo mejor”.

Imagen 1. Isologotipo en dos versiones



Fuente: LatinSpots, 2020.⁶⁵

⁶³ MercadoLibre, 2020. En línea: <http://ux.mercadolibre.com/brandbook/visual.html>

⁶⁴ Según lo expresado por Artecona, esta acción se piensa de forma provisoria, temporal. Sin embargo, desde la empresa no tienen conocimiento de cuándo se volverá a utilizar el isologo anterior. Al momento de la entrega de este Proyecto Final, el isologo permanece en la *nueva* versión.

⁶⁵ En línea: <https://www.latinspots.com/sp/noticias/detalle/53486/mercado-libre-cambia-logo-para-concientizar-sobre-el-coronavirus>

Desde el enfoque organizacional, la misión de MercadoLibre es democratizar el comercio electrónico y los pagos, e impulsar la capacidad emprendedora que los caracteriza. Para ello, se apalanca tanto en las soluciones ofrecidas como en el compromiso con una sociedad emprendedora y responsable a nivel social y económico, que impulsa a través de la búsqueda constante de innovación, creando las herramientas necesarias para el desarrollo individual de sus clientes. Destacan tres atributos diferenciales en su personalidad: ingenio, espíritu emprendedor y optimismo. Artecona señala que “es el espíritu colaborativo que hay dentro de la empresa lo que se quiere transmitir a la sociedad. Y si podemos hacer la sociedad un poquito más justa en lo que es el intercambio, ¡ya estamos contentos!”⁶⁶.

5.1.5 Realidad de la empresa

MercadoLibre es una empresa de capital abierto que cotiza en la bolsa de valores estadounidense NASDAQ-100 (National Association of Securities Dealers Automated Quotation) y según la cual el valor de la acción a la fecha de escritura de esta investigación supera los U\$S 1500 (mil quinientos dólares estadounidenses).

Actualmente, cuenta con más de 1000 empleados en las oficinas de Uruguay⁶⁷, que se encuentran ubicadas en Aguada Park y World Trade Center, ambas zonas francas del país localizadas en la ciudad de Montevideo. En total, suman 5.000 metros cuadrados.

Su ecosistema de negocio se compone de seis productos: MercadoLibre, MercadoEnvíos, MercadoPago, MercadoAds, MercadoCrédito y MercadoShops.

5.2 Aeropuerto de Carrasco

5.2.1 Introducción

El Aeropuerto Internacional de Carrasco es el principal aeropuerto internacional de Uruguay. Se inaugura en el año 1984, y desde entonces se constituye como un ícono⁶⁸ del país. Según Matías Carluccio, Gerente Comercial de la organización, “el Aeropuerto es la primera

⁶⁶ Op. cit., p. 190.

⁶⁷ Es un número aproximado; se desprende de la entrevista realizada por El País a Rafael Hermida, donde comunica la proyección para cierre del año 2020. No existen datos actualizados. En línea: <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/rafael-hermida-mercado-libre-tecnologia-uruguay.html>

⁶⁸ *Ícono* entendido como “signo que representa un objeto o una idea con los que guarda una relación de identidad o semejanza formal” (Real Academia Española, s.f., definición 3). En este sentido, es una representación de la identidad del país.

imagen que tiene alguien cuando llega a Uruguay (...) [es un] ícono del país, de entrada y salida de los uruguayos”⁶⁹.

Es una empresa de concesión pública, y la empresa concesionaria es Puerta del Sur desde el año 2003, responsable de “la administración, operación, gerenciamiento comercial y mantenimiento del Aeropuerto”⁷⁰. Por lo tanto, los valores son compartidos entre todas las empresas del grupo: integridad, calidad y profesionalismo, trabajo en equipo, confidencialidad y seguridad⁷¹.

5.2.2 Circunstancias

“La crisis nos sorprendió muchísimo”⁷², explica Carluccio, al referirse a la llegada de la pandemia. Si bien dentro de Puerta del Sur se tiene la concesión de distintos aeropuertos alrededor del mundo, como en el continente europeo, donde la crisis estalla primero, el lapsus entre la llegada de la crisis en un continente y otro no fue suficiente para poder prevenir la situación: “nos hubiera gustado estar mucho más preparados de lo que estábamos”⁷³.

Si se toma el criterio de movilidad propuesto por Munyo, el Aeropuerto se ubica dentro de los sectores más perjudicados por la pandemia. El cierre de fronteras arrastra como consecuencia inevitable el cese del flujo de pasajeros del que se sustenta la organización.

Sin embargo, el Aeropuerto como ícono nacional cuenta con un posicionamiento muy sólido en el país, desde el que se presenta como actor social -y en línea con los valores por los que se rige- responsable del cuidado de la sociedad toda. A la vez, “[la crisis] nos agarró preparados en cuanto a personal y tecnología, lo cual nos ayudó a acelerar algunos procesos previstos para la interna y para la externa”⁷⁴. Esto implica un diferencial respecto a otras empresas perjudicadas por la pandemia: “Sabíamos que esto se iba a recuperar, y creímos que era más importante [priorizar] la visión que tiene la gente del Aeropuerto”⁷⁵. Carluccio se refiere a la imagen de la marca que resulta, en esta línea, un factor clave a la hora de comunicar en circunstancias críticas, que la empresa prioriza al momento de la producción del mensaje.

⁶⁹ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.9, p. 201.

⁷⁰ Aeropuerto de Carrasco, 2020. En línea: <https://www.aeropuertodecarrasco.com.uy/institucional/>

⁷¹ Op. cit.

⁷² Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.9, p. 198.

⁷³ Op. cit., p. 199.

⁷⁴ Op. cit., p. 198.

⁷⁵ Op. cit., p. 201.

Creíamos que el Aeropuerto era clave en esto. La gente iba a pensar que los primeros casos iban a llegar por el Aeropuerto. Y tiene sentido, por lo cual era muy importante todo lo que hiciéramos, no solamente lo que comunicáramos, sino lo que hiciéramos dentro del Aeropuerto⁷⁶.

A principios de marzo, la empresa aún se encontraba planificando en base a objetivos relacionados al aumento de pasajeros: esperaban llegar a la cifra de tres millones de pasajeros, y de repente se encontraban en cero.

5.2.3 Capacidad comunicativa

El Aeropuerto de Carrasco es referente como terminal de entrada y salida de pasajeros del país, y por lo tanto un actor fundamental en lo que respecta al rubro turístico. Tiene un flujo constante de pasajeros y es donde se encuentra la mayor cantidad de frecuencias de vuelos de Uruguay.

Si bien la organización resulta afectada por la pandemia, porque el cese de pasajeros - principal unidad de negocio, dado que todos los servicios que ofrece están directamente relacionados a esto- es consecuencia directa del cierre de fronteras impuesto por el gobierno a raíz de la llegada del COVID-19 al país, es el posicionamiento de la empresa y el involucramiento respecto a las medidas preventivas lo que convierte a la organización en un actor clave en la comunicación.

“El silencio no era una opción en ese momento”⁷⁷, afirma Matías Carluccio, refiriéndose a la responsabilidad que le confiere a la empresa como miembro útil de la sociedad. Sumado a esto, el hecho de representar la identidad del país arrastra la consecuente responsabilidad de apearse a las medidas gubernamentales impuestas. El gobierno representa al país, por lo tanto, el Aeropuerto también debe hacerlo.

5.2.4 Identidad corporativa

Desde el enfoque de diseño, el Aeropuerto de Carrasco se caracteriza por un isologotipo que representa un sol (signo presente en la Bandera Nacional, que funciona como anclaje a la identidad nacional), junto al nombre: “Aeropuerto de Carrasco”, y debajo la ubicación física:

⁷⁶ Op. cit., p. 199.

⁷⁷ Op. cit.

“Montevideo Uruguay”. Es una paleta bicolor, compuesta por anaranjado y gris oscuro, que se presentan sobre fondo blanco.

Imagen 2. Isologotipo de Aeropuerto de Carrasco



Fuente: Aeropuerto de Carrasco, 2020.

Desde el enfoque organizacional, si bien la empresa se rige por los principios de Puerta del Sur, y en consecuencia su misión es “[brindar] servicios aeroportuarios y comerciales de excelencia que superan las expectativas de nuestros clientes y socios de negocio”⁷⁸, se define como “un lugar de emociones”⁷⁹. En línea con esto, asume un rol protagonista en situaciones emotivas relacionadas a nuevas experiencias, encuentros, bienvenidas y despedidas. Además, se plantea objetivos de responsabilidad social y sostenibilidad, dentro de los que se enmarcan acciones para una óptima experiencia del consumidor y reducción de huella de carbono, respectivamente.

El eslogan del Aeropuerto expresa: “del Uruguay al mundo, y del mundo a Uruguay”, lo que representa “una frontera entre una cosa y otra”⁸⁰ y alude a la experiencia de viajar. La empresa se presenta como intermediario clave de arribos y partidas que connotan las emociones que atraviesa la persona al salir o entrar al país: engloba a residentes y visitantes.

5.2.5 Realidad de la empresa

El Aeropuerto de Carrasco se ubica en Capitán Juan Antonio Artigas, 14000 Ciudad de la Costa, Departamento de Canelones. Gestiona vuelos internacionales y cuenta con la mayor frecuencia de viajes del país, con destinos tales como América Latina, Estados Unidos y Europa, que permiten realizar vuelos directos y conexiones internacionales.

⁷⁸ Aeropuerto de Carrasco, 2020. En línea: https://www.aeropuertodecarrasco.com.uy/principios-puerta-del-sur-sa/ct_7/es/#:~:text=Misi%C3%B3n%20y%20Visi%C3%B3n,con%20el%20desarrollo%20del%20pa%C3%ADs

⁷⁹ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.9, p. 199.

⁸⁰ Op. cit., p. 200.

El edificio de la terminal actual, que data del año 2009, constituye hoy en día un símbolo para el país. Fue ideado por el reconocido Arquitecto Rafael Viñoly. Ha recibido diversos reconocimientos debido a su arquitectura, estética, funcionalidad y servicios.

Según los datos disponibles⁸¹, registra un total de 7.000.000 de pasajeros y visitantes anuales, aproximadamente, y 2.100.000 de pasajeros, para los que tiene una capacidad máxima de 4.5000.000 por año. El 50% de sus operaciones son partidas y el 50% restante, arribos. La superficie total es de 45.000 metros cuadrados y dispone de 44 posiciones de *check in*⁸² y 1.200 plazas de estacionamiento, entre otras prestaciones⁸³.

Su ecosistema de negocio consta de distintos servicios relacionados al traslado de pasajeros: embarques, cargas, traslados y equipajes. También cuenta con negocios adicionales que se ubican dentro de la estructura (gastronomía, redes de pagos y cobranzas y tiendas de comestibles y utilidades, entre otros servicios) que arriendan los espacios y dependen directamente del flujo de personas dentro del aeropuerto.

5.3 PedidosYa

5.3.1 Introducción

Sus creadores, uruguayos, definen la idea que daría inicio a la plataforma actual “como un MercadoLibre, pero de comidas”⁸⁴. En 2009 lanzan los primeros prototipos y en 2010 se convierte en el primer *e-commerce* de comida de Uruguay. Hoy se define como “la compañía líder en delivery online de América Latina”⁸⁵ y, si bien las oficinas centrales están en Uruguay, tiene presencia en cinco países de la región.

Ofrecen servicio de entrega de pedidos para distintos rubros: restaurantes, farmacias, supermercados, bebidas, tiendas de mascotas y de conveniencia. El negocio está orientado a dos públicos principales: los comercios y los clientes finales. Los primeros son sus socios comerciales, con quienes tienen una relación estratégica en busca de brindar las mejores

⁸¹ Corresponden al año 2017.

⁸² Oficinas para realizar registros de vuelo.

⁸³ Gub.uy, 2017. En línea: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/kechichian-arrosa-aeropuerto-carrasco-pasajeros>

⁸⁴ El Observador, 2016. En línea: <https://www.elobservador.com.uy/nota/los-creadores-de-pedidosya-cuentan-el-exito-de-su-app-20164145100>

⁸⁵ PedidosYa, 2019. En línea: https://www.pedidosya.com.uy/blog/wp-content/uploads/sites/4/2015/03/Acerca_de_PedidosYa.pdf

soluciones y servicios, para que los segundos -destinatarios finales- tengan “una increíble experiencia de uso al pedir delivery”⁸⁶.

5.3.2 Circunstancias

Al momento de la llegada del COVID-19 a la región, la empresa se encuentra -según las afirmaciones de Nicolás Serna, Brand Manager Regional de PedidosYa- implementando planes de expansión que tenían delineados para ese momento del año. Lo que demuestra, en parte, la imprevisibilidad que supone el advenimiento de la crisis.

Al ser una empresa perteneciente al rubro de *e-commerce* y en consecuencia ubicarse en los sectores beneficiados dadas las características de la contingencia, parte de una posición ventajosa en tanto presenta una solución a las necesidades latentes. Sin embargo, su principal línea de negocio se sostiene en uno de los rubros más afectados económicamente a raíz del aislamiento social: los restaurantes.

Es imperante hacer esta disociación porque no debe considerarse únicamente el rubro en que se ubica la empresa para determinar su capacidad comunicativa y el tipo de mensajes que puede emitir, sino comprender que gran parte de su sustento económico está directamente relacionado con el funcionamiento de los restaurantes, socios estratégicos de la plataforma, y que el uso de la PedidosYa por parte de los usuarios es directamente proporcional al funcionamiento del negocio de sus socios.

5.3.3 Capacidad comunicativa

PedidosYa es la aplicación de *delivery online* líder de la región⁸⁷. Desde el año 2014, pertenece al grupo Delivery Hero, especializado en el rubro de servicio de entregas de alimentos a nivel mundial, con más de 20 años de trayectoria en el mercado internacional.

La organización nace en Uruguay, donde actualmente se ubican sus oficinas centrales. Es la primera aplicación dedicada al servicio de *delivery* en el país y se consolida, desde sus inicios, como referente en el rubro.

Su ecosistema de negocio se conforma por ocho áreas: restaurantes (la primera y la más amplia hasta la actualidad), mercados (supermercados y tiendas alimenticias), envíos (servicio

⁸⁶ Op. cit.

⁸⁷ Op. cit.

de cadetería), farmacias, cafés, bebidas, tiendas especializadas (donde se ubican librerías, casas de moda, jugueterías y florerías, entre otras) y tiendas dedicadas a la comercialización de productos para mascotas.

Si bien la organización ha ido diversificando los servicios ofrecidos a lo largo del tiempo, ampliando cada vez más el espectro con el *delivery* como factor común, son su posicionamiento en el mercado, el aval del grupo multinacional del que forma parte y la sólida asociación con el rubro restaurantes los factores que inciden directamente en la capacidad comunicativa.

5.3.4 Identidad corporativa

Siguiendo los postulados de Capriotti, puede definirse que, desde el enfoque de diseño, la organización se caracteriza por una paleta cromática bicolor, compuesta por rojo y blanco.

El isologotipo se compone del nombre de la empresa precedido del isologo, que es la representación de la letra “P” inclinada, que busca generar la sensación de rapidez y dinamismo.

Imagen 3. Isologotipo de PedidosYa



Fuente: PedidosYa, 2019.

Desde el enfoque organizacional, se define como una empresa ágil, colaborativa, detallista y generadora de impacto, que refleja sus valores en la entrega diaria: “la entrega es el valor que refleja toda la comunicación, la entrega es lo que nosotros hacemos todos los días”⁸⁸. Su misión es “lograr que las personas reciban los mejores productos y que la experiencia sea fácil, rápida y única”⁸⁹

⁸⁸ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.8, p. 196.

⁸⁹ PedidosYa, 2019. En línea: https://www.pedidosya.com.uy/blog/wp-content/uploads/sites/4/2015/03/Acerca_de_PedidosYa.pdf

5.3.5 Realidad de la empresa

Las oficinas centrales de PedidosYa están ubicadas en Uruguay, y tiene sede en más de siete países de Latinoamérica. Actualmente, cuenta con más de 3.200 empleados (sin considerar a los repartidores, que alcanzan una cifra aproximada de 20.000), de los cuales más de 1.000 trabajan en Uruguay⁹⁰.

La organización, gestionada bajo el *holder* Delivery Hero, cotiza en la Bolsa de Frankfurt y el valor de la acción, al momento de la escritura de este Proyecto Final, ronda los 100 € (euros).

5.4 Ministerio de Turismo

5.4.1 Introducción

La creación del Ministerio de Turismo de Uruguay tiene lugar en el artículo N° 83 de la Ley N° 15.851 (*Rendición de Cuentas*). Actualmente, luego de distintas modificaciones políticas y estructurales, tiene el propósito de regular la actividad turística del país, así como de fomentar las industrias del sector e incentivar el flujo turístico tanto dentro como hacia Uruguay.

El organismo está inserto dentro del Poder Ejecutivo⁹¹ y la estructura la encabezan un Ministro y un Subsecretario de Turismo, en orden jerárquico, y se divide en dos Direcciones: la Dirección General de Secretaría y la Dirección Nacional de Turismo. Dentro de la última se ubica la División de Marketing, responsable directa de la ejecución de la pieza a analizar en esta investigación.

5.4.2 Circunstancias

“Fue una gran referencia todo lo que acontecía en otros países, fundamentalmente a nivel de cómo reaccionaron algunos mercados como el español para enfrentar los nuevos desafíos en el turismo (...). Protocolos, medidas de seguridad, medidas de apoyo al sector, etcétera”⁹², afirma Serrana Díaz, que al momento de la llegada del COVID-19 a Uruguay se

⁹⁰ Op. cit.

⁹¹ Es uno de los tres Poderes de Estado, conformado por Presidente, Vicepresidente y Consejo de Ministros.

⁹² Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.7, p. 191.

desempeña como Encargada de la División de Marketing, y a la fecha de escritura de esta investigación integra el organismo como Asesora de Comunicación.

La organización es directamente afectada por las medidas de prevención impuestas a nivel del gobierno, no solamente por la exhortación al aislamiento social (voluntaria) sino por el cierre de fronteras impuesto por las autoridades que implica el cese del flujo turístico extranjero (obligatorio).

Como ente gubernamental, el Ministerio de Turismo (MINTUR, en abreviatura por contracción) tiene la inminente necesidad de reaccionar ante el contexto en línea con lo establecido por las autoridades, aun cuando la crisis atenta específicamente con los objetivos de negocio de la organización. Por otro lado, la misma se compromete a generar turismo responsable, “porque el turismo es responsable y sostenible, o no lo es”⁹³. Por lo tanto, y a diferencia de las circunstancias en que se insertan otras empresas u organizaciones al momento de la crisis, ésta tiene una bajada preestablecida para proceder: “más allá de la competencia específica que tiene el Ministerio de Turismo en la materia, estamos insertos en el Poder Ejecutivo, y consecuentemente, siempre debemos comunicar en forma coherente con lo que orientan otros organismos y entidades estatales”⁹⁴.

En línea con esto, las personas que lo rigen dependen de las autoridades políticas a cargo y, como se explica en el capítulo 3. “Capítulo 3: Coronavirus en Uruguay”, la llegada de los primeros casos y la declaración de la emergencia sanitaria se da a trece días de la asunción de un nuevo gobierno en el país. Juan Cardeillac, Vicepresidente Creativo de VMLY&R, agencia responsable de la ejecución de la pieza a analizar, que trabaja con el Ministerio hace más de 15 años, explica que:

Nuestro cliente había cambiado hacía diez días; ni nos conocíamos mucho, ni habíamos tenido muchas instancias de reunión. Veníamos, además, de un Ministerio que había mantenido prácticamente el mismo equipo durante las tres administraciones, tenían quince años de relación con nosotros y muy aceptada, hacíamos reuniones semanales, etcétera. Acá nos encontraba con un cliente que era otro equipo, nuevo, a muy pocas semanas de la Semana de Turismo y estalla esto.⁹⁵

⁹³ Op. cit., p. 193.

⁹⁴ Op. cit., p. 192

⁹⁵ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.4, p. 170.

Sumado a esto, Cardeillac comenta que el *brief*⁹⁶ del Ministerio es prácticamente invariable, enumera algunos hitos de comunicación frecuentes como la temporada de verano, la Semana de Turismo y las vacaciones de invierno, y afirma que los objetivos de comunicación se modifican únicamente en base a la coyuntura, a las circunstancias económicas del país, dado que “la oferta turística es siempre la misma”⁹⁷. Por lo tanto, en marzo de 2020, tanto el cliente como la agencia se preparan para emitir una comunicación similar a la de años anteriores, con foco en fomentar el turismo interno. No obstante, y en línea con lo que comenta Díaz, se da seguimiento a los acontecimientos que surgen en el continente europeo, como referencia de lo que podía suceder a nivel nacional si se desataba la crisis.

5.4.3 Capacidad comunicativa

El Ministerio de Turismo es uno de los órganos que conforman la estructura gubernamental y, por lo tanto, parte de la identidad nacional. En este sentido, cuenta con un posicionamiento amplio y sólido a nivel social como actor de comunicación, en tanto en su postura se refleja la postura del gobierno. Como entidad pública, tiene la obligación de otorgar transparencia (activa y pasiva) en la información relacionada con las actividades que de ésta dependen.

Su origen data del año 1986, cuando se establece en la Ley N° 15.851 (Rendición de Cuentas) su creación junto a sus competencias, que son:

La política nacional del turismo; el fomento de las industrias del turismo; el régimen, coordinación y contralor del turismo; el fomento del turismo hacia el país y dentro de él; la infraestructura turística, el fomento, régimen y registro de prestadores de servicios turísticos⁹⁸.

Si bien sus objetivos comerciales están relacionados al control del flujo turístico en el país, es la dependencia gubernamental -en primer lugar- lo que lo configura como actor social responsable de una comunicación activa en el momento de la crisis: “el Ministerio de Turismo tiene como competencia orientar en torno a la práctica de turismo y también ofrecer política y apoyo a los múltiples actores del sector. En este sentido, no correspondía permanecer en silencio”⁹⁹.

⁹⁶ Documento donde se establece la solicitud del cliente a la agencia de publicidad, donde se define contexto, objetivos de comunicación y presupuesto publicitario, entre otros aspectos.

⁹⁷ Op. cit.

⁹⁸ Ministerio de Turismo, 2020. En línea: <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/institucional/creacion-evolucion-historica>

⁹⁹ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.4, p. 192.

5.4.4 Identidad corporativa

Tomando el enfoque de diseño propuesto por Capriotti, la representación del Ministerio de Turismo se realiza bajo la identidad de marca de Presidencia de la República, que se modifica junto al cambio de gobierno el 1^{ro} de marzo del 2020. La imagen actual consta de una representación del Escudo Nacional, con algunas variaciones respecto a la versión original, y si bien no pretende -según declaraciones de los responsables de su creación¹⁰⁰- sustituir al símbolo patrio, es la imagen con que se identifica el gobierno liderado por el Presidente Luis Lacalle Pou. Junto al isotipo, en una tipografía simple y despojada que acompaña el carácter minimalista que se le otorga a la imagen, escribe: “Uruguay Presidencia”. En línea con esto, todos los Ministerios que conforman el Poder Ejecutivo comunican bajo la misma identidad visual, que consta del isotipo de Presidencia junto al nombre del Ministerio, en la misma tipografía mencionada. En este caso:

Imagen 4. Isologotipo de Ministerio de Turismo



Fuente: Ministerio de Turismo, 2020

Sin embargo, la comunicación del MINTUR se realiza bajo Uruguay Natural, la Marca País¹⁰¹, una marca paraguas creada en 2001 desde donde se comunica lo relacionado a turismo, exportaciones y otros servicios nacionales tanto públicos como privados. Es creada por el organismo en cuestión bajo el gobierno del ex-presidente Jorge Batlle, y se ha resignificado a lo largo de los años en función de las necesidades de comunicación gubernamentales.

Desde el enfoque de diseño, se identifica mediante un isotipo que consta de la letra “U”, que alude al nombre, y la representación de un sol, símbolo representativo de la identidad nacional. Utiliza los colores blanco (el fondo, en su aplicación natural), azul (la “U”) y amarillo (el sol), que reflejan su condición institucional, siendo los mismos que los del Pabellón Patrio.

¹⁰⁰ El Observador, 2020. En línea: <https://www.elobservador.com.uy/nota/presidencia-cambio-su-imagen-grafica-que-busco-el-gobierno-y-de-quien-fue-la-idea-2020321440>

¹⁰¹ “Es la representación gráfica, nominal y simbólica que identifica a un país y lo diferencia de los demás haciéndolo único”. Uruguay Natural, 2020. En línea: <https://marcapaisuruguay.gub.uy/que-es-la-marca-pais/>

Además, la forma creada por el sol y la letra representan a una persona con los brazos hacia arriba, como símbolo de optimismo.

El logotipo es la dimensión visual del nombre de la marca, Uruguay Natural, en una tipografía creada especialmente para la Marca País: *urufont*¹⁰². Se utiliza la aplicación regular de la letra para la palabra “Uruguay”, y la versión cursiva para “Natural”, sin espacio entre ellas.

Imagen 5. Isologotipo de Uruguay Natural



Fuente: Uruguay Natural, 2020.

Desde el enfoque organizacional, se comprende que el objetivo de Uruguay Natural es funcionar como sello que asegura la calidad de los productos que se comunican bajo la misma hacia el exterior, y a la vez “crear en los uruguayos ‘un sentimiento de orgullo nacional’”¹⁰³. Se identifica mediante los conceptos *armonía, espíritu y calidad de vida* como definición de la esencia por la que se rige, dentro de los que se comprenden valores como la equidad, tradición e innovación, en busca de posicionar a Uruguay como país abierto, libre y de oportunidades hacia el exterior y el interior.

5.4.5 Realidad de la empresa

La sede central del Ministerio de Turismo se ubica en la ciudad capital del Uruguay, Montevideo, en la dirección Rambla 25 de agosto, esquina Yacaré. Sumando funcionarios, autoridades y otros dependientes del MINTUR, cuenta con 174 colaboradores¹⁰⁴.

El presupuesto asignado desde el gobierno nacional para el año 2020 es de \$458.667.012, sin embargo, todavía no existen datos públicos de lo ejecutado. Como referencia,

¹⁰² Uruguay Natural, 2020. En línea: <https://marcapaisuruguay.gub.uy/manual-de-marca/>

¹⁰³ Uruguay Natural, 2020. En línea: <https://marcapaisuruguay.gub.uy/marca-pais-uruguay/>

¹⁰⁴ Información recibida en comunicación telefónica informal con el área de Personal del Ministerio.

en el año 2019 la asignación presupuestal había sido de \$514.744.494 y lo ejecutado fue \$467.528.267, lo que equivale a un 90% de lo asignado, aproximadamente¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Todos los datos presupuestales están expresados en pesos uruguayos son extraídos de la sección Transparencia Presupuestaria. Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2020. En línea: <https://transparenciapresupuestaria.opp.gub.uy/inicio/planificaci%C3%B3n-de-gobierno/ministerio-de-turismo>

6. CAPÍTULO 6: PARA EL ANÁLISIS DE LOS DISCURSOS

6.1 Teoría de los discursos sociales de Eliseo Verón.

Analizar las piezas publicitarias comprendidas en el objeto de estudio de esta investigación implica primero entenderlas como *discursos sociales*, es decir, insertos dentro de una realidad social con la que conviven y se relacionan. Sin embargo, si se utilizara específicamente el campo de la semiótica para estudiar los discursos, se analizarían los textos *per se* pero se dejaría de lado su vínculo con la sociedad, con otros textos de la cultura. Teniendo en cuenta que el principal objetivo de este trabajo es comprender el rol de la comunicación de las marcas en períodos y contextos de crisis, es ineludible que los discursos elegidos sean estudiados en su relación con la realidad social en la que están insertos. Para esto, se retoman los postulados de Eliseo Verón, que propone adentrarse en la *teoría de la discursividad* o *teoría de los discursos sociales*¹⁰⁶ a la que define como *translingüística*, dado que trata de una semiótica que abarca más que los elementos textuales que pueden objetivarse, y tiene en cuenta el aspecto social, según el autor, olvidado por los campos de la lingüística y la semiótica.

Se plantean algunas consideraciones que colaboran con el entendimiento de esta teoría y la razón por la cual se considera pertinente incluirla, a efectos de cumplir con los objetivos determinados. Por un lado, el concepto de *discurso* no se limita aquí a un conjunto de palabras, sino que es un “cierto modo de aproximación a los textos” (Verón, 2004, p. 17), término que “no se restringe a la escritura” (op. cit.), sino a cualquier materialidad significativa, que a la vez cobra sentido cuando se la comprende dentro de la realidad social. En esta línea, la imagen, el texto y el audiovisual (entre muchos otros, pero se detallan aquí los que se analizan), son *paquetes textuales* que pueden analizarse como discursos sociales. Por otro lado, el autor combina esta cuestión con la importancia del saber lingüístico, al que considera imprescindible para comprenderlos. Y por último, pero no menos importante, porque parte de la definición de semiótica de Charles Sanders Peirce que, a diferencia de Ferdinand de Saussure (ambos considerados fundadores de la semiótica moderna), propone un pensamiento ternario de la materia, dado que a *significante* y *significado* ya propuestos por el segundo, le suma el *interpretante* como parte del proceso de semiosis social, aspecto que resulta clave para comprender la teoría de la discursividad.

¹⁰⁶ Más tarde se reconocería como *sociosemiótica*.

Verón (2004) define a la semiosis social como “la dimensión significativa de los fenómenos sociales” (p. 125) y afirma que “el estudio de la semiosis es el estudio de los fenómenos sociales en tanto procesos de producción de sentido” (op. cit.).

El autor asegura que una teoría de análisis de discursos sociales yace en una doble hipótesis:

- a) Toda producción de sentido es necesariamente social: no se puede describir ni explicar satisfactoriamente un proceso significativo, sin explicar sus condiciones sociales productivas.
- b) Todo fenómeno social es, en una de sus dimensiones constitutivas, un proceso de producción de sentido, cualquiera que fuere el nivel de análisis (más o menos micro o macrosociológico). (op. cit.).

Es decir, el sentido siempre se otorga o se construye desde lo social. Ningún discurso trae aparejado el significado en sí mismo, por un lado, porque siempre está en relación con otros discursos, y por otro, porque es el intérprete quien termina construyendo lo real a través de éstos. El discurso es solo una parte del proceso de semiosis.

Es interesante abordarlo desde esta perspectiva dado que se plantea el análisis de los discursos en su relación con las condiciones de producción y con las condiciones de reconocimiento, asociadas a la generación y a la lectura, respectivamente. Lo que se busca comprender es cómo los discursos analizados inciden y se ven condicionados por el contexto y el entorno, a través de la lectura de *huellas*, que son marcas que se presentan en el significante, en la materialidad; en este caso, las piezas. Dicho de otro modo, se pretende analizar los procesos de producción de los discursos vinculados al objeto a partir de la lectura de los mismos, entendiendo que “analizando productos, apuntamos a procesos” (op. cit., p. 124).

Se realiza una salvedad: siguiendo al autor, los discursos son una red infinita de signos y siempre se accede a fragmentos de ésta, por lo que debe considerarse que no es posible acceder al sentido completo del discurso, ya que esa red, la *semiosis*, es infinita e imposible de abarcar en su totalidad. Sin embargo, que sea infinita no significa que sus interpretaciones también lo sean; son las condiciones de producción las que limitan las posibilidades de ser interpretado.

6.2 La semiótica

Retomando lo planteado en el problema de investigación, se pretende realizar un análisis semiótico de los discursos publicitarios para entenderlos dentro de una estrategia más amplia

de comunicación corporativa. Para esto es indispensable introducir algunos conceptos enmarcados en el campo de la semiótica¹⁰⁷ que, según Eco, es la disciplina que “estudia todos los procesos culturales (es decir, aquellos en los que entran en juego agentes humanos que se ponen en contacto sirviéndose de convenciones sociales) como *procesos de comunicación*” (1999, p. 27). Es importante aclarar que esta es una primera aproximación a la definición propuesta por el autor, y surge a raíz de la crítica a las nociones propuestas por Peirce y Saussure.

Saussure define a la semiótica como la ciencia que estudia los signos en el seno de la vida social. Si bien Eco identifica un error en la definición, en tanto se utiliza el término *signos* (que el mismo Saussure define como *significante / significado*), por considerarlo insuficiente para definir todos los campos que le competen a esta disciplina, es importante rescatar el aspecto social que se propone. Esta consideración es la que retoma Verón para explicar la relación entre los discursos y la realidad social que se detalla en el punto anterior. Peirce, por su parte, también propone una definición basada en signos, pero amplía el concepto al referirse al proceso de semiosis como “una relación del estímulo y reacción entre dos polos, el polo estimulador y el polo estimulado, sin mediación de ninguna clase” (Eco, 1999, p. 24).

Como existen múltiples opiniones con diferencias (más y menos sutiles) respecto a la interpretación de la materia, y esta indefinición supone un desafío para quien investiga, puesto que el conocimiento de esta disciplina es necesario para alcanzar los objetivos propuestos, se sigue a Roland Barthes en que “la semiología está en proceso de construcción, es lógico que no pueda existir ningún manual de este método de análisis” (1990, p. 27). El autor afirma que, actualmente, la semiología es una copia de la lingüística aplicada a objetos no lingüísticos. Partiendo de esta única certeza (que no hay verdades absolutas, que el estudio de la semiótica sigue en construcción), se toman algunos elementos que conciernen a la materia para poder aplicarlo al análisis de los discursos.

Barthes distingue cuatro elementos, basados en conceptos dicotómicos: 1. *Lengua y habla*, 2. *significado y significante*, 3. *sintagma y sistema*, 4. *connotación y denotación*.

¹⁰⁷ Frecuentemente se discute acerca del término que define a esta disciplina: si se la nombra *semiótica* o *semiología*. A lo largo de este Proyecto Final se utilizan indistintamente ambos términos, siguiendo lo expresado por Umberto Eco en su publicación *La estructura ausente* (1999) que justifica, según lo definido por la International Association for Semiotic Studies en 1969, la aceptación de los términos semiótica y semiología como sinónimos que aluden a la misma disciplina, a pesar de que existan distintas posturas teóricas, filosóficas y/o metodológicas que los diferencian entre sí.

6.2.1 Lengua y habla

Barthes toma de Saussure el concepto de lengua / habla para, desde la lingüística, extrapolarlo a perspectivas semiológicas. En línea con lo mencionado en el punto anterior sobre el autor, Saussure parte de la concepción de que el lenguaje es de naturaleza “multiforme y heteróclita (...) cuya unidad no se puede aislar, ya que participa a la vez de lo físico, lo fisiológico y lo psíquico; de lo individual y lo social” (op. cit., p. 29).

Define a la lengua como “el lenguaje menos la palabra” (op. cit.), y la clasifica como una institución social y un sistema de valores a la vez, dos características que van de la mano.

Es una institución social en tanto *contrato colectivo* al que el individuo no puede modificar y, por lo tanto, debe necesariamente aprenderlo y someterse a él si quiere comunicarse. Para explicar por qué es un sistema de valores, el autor propone el siguiente paralelismo: el signo es como una moneda, por un lado, porque representa un valor (lo denomina como *vale por*) y, por otro lado, que su valor es arbitrario respecto a los otros signos y a su relación con ellos. Esto lo hace a la vez inmodificable por el individuo aislado, por lo tanto, una institución social (op. cit., pp. 29-30).

Contrario a la lengua, el habla sí es un acto individual: es la combinación de signos que hace el individuo para expresar su pensamiento personal, que exterioriza gracias a los *mecanismos psicofísicos*. Estos mecanismos (que se podrían explicar como las herramientas propias que poseen los seres humanos para comunicarse, como la fonación), son independientes de la lengua en el sentido de que ésta no se ve condicionada por cómo el individuo se expresa (op. cit., p. 30).

El aspecto combinatorio del habla es evidentemente capital, porque implica que el habla está constituida por el retorno de signos idénticos: porque los signos se repiten de un discurso al otro y en un mismo discurso (aunque combinados según la infinita diversidad de las hablas), cada signo se convierte en un elemento de la lengua; porque el habla es esencialmente una combinatoria: corresponde a un acto individual y no a una creación pura (op. cit.).

La lengua y el habla son interdependientes: “no hay lengua sin habla y no hay habla por fuera de la lengua” (op. cit., p. 31).

6.2.2 Significado y significante

“El signo, pues, está compuesto por un significante y un significado. El plano de los significantes constituye el plano de la expresión, y el de los significados, el plano del contenido” (op. cit., p. 53).

Tomando también de Saussure que el signo es *biplánico*, compuesto por significado y significante, Barthes afirma que el primero es aquello que la mente imagina, es la representación, la asociación que el individuo hace cuando escucha un sonido (o una cadena de sonidos), que es el significante. Este último representa una idea; es donde el signo se manifiesta. El autor alude a *sistemas semiológicos* y explica que muchas veces, lo que *son* (significados) no está directamente relacionado con lo que *significan* (significante) ya que esto último se construye en función del contexto; es una construcción social. A la vez, afirma que no existe un signo despojado de significante, que todo lo que se concibe se debe analizar desde los dos ángulos paralelamente, dado que todo se vincula a un significado ya conocido, incluso la creación de objetos nuevos. Más allá de que existan *funciones-signos* (así denomina Barthes a los signos de origen utilitario y funcional), “desde el momento en que hay sociedad, todo uso es convertido en signo de ese uso” (op. cit., p. 55).

No deja de lado el concepto de significación, en tanto acto mediante el cual se produce el signo, uniendo significado y significante, ni el concepto de valor. Este último tiene que ver con el entorno y se adjudica mediante un sistema de equivalencias que permite cambiar una cosa por otra, siendo o no desemejantes. Según el autor, “una ‘palabra’ puede ser ‘cambiada’ por una idea (...) pero puede ser comparada con otras ‘palabras’” (op. cit., p. 69).

6.2.3 Sintagma y sistema

Barthes vuelve a retomar las ideas de Saussure para explicar “los dos ejes del lenguaje” (op. cit., p. 71), que se pueden distinguir en un discurso: sintagma y sistema. El primero se basa en la extensión lineal del lenguaje, que es la que impide, por ejemplo, que una palabra sea pronunciada sobre otra. Esto significa que cada signo es precedido y seguido por otro (*cadena del habla*), y de ahí adquiere su valor. El sistema, en cambio, se define en las asociaciones que se dan por fuera del discurso, son las asociaciones mentales que el individuo hace de cada signo en función de su experiencia, cultura y memoria. Para explicarlo de manera más simple (pero también menos precisa) el sintagma está relacionado con el habla y el sistema está relacionado con la lengua (op. cit., pp. 71 - 72).

6.2.4 Denotación y connotación

Existen dos planos desde los que leer un mensaje: el de la connotación y el de la denotación. Teniendo en cuenta que todo sintagma de la significación responde a la relación entre dos planos (significante y significado) y que esa relación se convierte en un primer sistema (denotación) del que se desprende un segundo sistema (connotación), se puede afirmar, según Barthes, que “un sistema connotado es un sistema cuyo plano de la expresión está constituido por un sistema de significación” (op. cit., p. 102).

Lo denotado está directamente relacionado con *lo explícito*, es decir, *lo que es*, lo que se expresa en términos literales, pero no necesariamente es lo que significa en su totalidad; existe además el nivel de la connotación, que responde a las acepciones que se desprenden de lo denotado: *lo implícito*.

Estos planos no corresponden a la misma dimensión, “varios signos denotados pueden reunirse para formar un solo connotador” (op. cit., p. 103), en otras palabras, se puede obtener un solo significado connotado a raíz de varios signos denotados.

6.2.5 En síntesis

Para poder decodificar los mensajes incluidos en el objeto de estudio de esta investigación, es necesario seguir a Barthes en la afirmación de que los objetos no son inocentes. En su ensayo -incluido en la obra ya citada- *La cocina del sentido*, el autor afirma que “siempre nos es dado a leer un segundo mensaje entre líneas del primero” (op. cit., p. 293), y que esas lecturas implican demasiados valores sociales, morales e ideológicos como para pasarlos por alto. Allí radica la importancia que el autor le asigna a someter a los discursos y mensajes a un principio de clasificación, que permita decodificar el sentido.

“Descifrar los signos del mundo quiere decir siempre luchar contra cierta inocencia de los objetos” (op. cit., 294), por lo que el lector no debe remitirse a naturalizar la existencia de los mismos sino a comprender su hechura, es decir, debe “entrar en ‘la cocina del sentido’” (op. cit.).

Se mencionaba anteriormente que Saussure entendía a la semiótica como el estudio de los signos en el seno de la vida social; Barthes adhiere a esta interpretación la importancia del sentido connotado, que finalmente concluye en que el discurso publicitario debe analizarse en

tres niveles: lingüístico, icónico denotado e icónico connotado, que desarrolla en su publicación *Retórica de la imagen*¹⁰⁸.

6.3 La retórica

“En la mayor parte de nuestras relaciones de comunicación, las distintas funciones, dominadas por la emotiva, tienden a realizar un mensaje persuasivo” (Eco, 1999, p. 166).

Se busca explicar el concepto de retórica dado que, si lo que se pretende es estudiar el mensaje publicitario, no debe dejarse de lado su condición persuasiva, en tanto la publicidad, así como la propaganda y la religión, buscan convencer de *algo* a través de los discursos (op. cit., p. 168).

Si bien antiguamente se consideraba a la retórica como *el arte de la persuasión* que reconocía la existencia de un razonamiento *apodíctico*, basado en premisas indiscutibles que consolidaban silogismos cargados de una verdad absoluta, en la actualidad se tiene en cuenta el razonamiento humano, dirigido por la duda, y se consideran otros condicionamientos históricos, psicológicos y biológicos en el actuar humano (op. cit., p. 167).

Dado que el discurso publicitario está plagado de figuras retóricas resulta imprescindible entender qué significa esta disciplina, qué campos abarca y, sobre todo, cuál es su función. Desde la antigua Grecia, el objetivo de la retórica es predisponer mejor al auditorio; se puede decir que lo mismo sucede en la publicidad.

Durand (1970) distingue dos niveles de lenguaje en la retórica: el lenguaje propio y el lenguaje figurado, y explica que se pasa de un nivel a otro mediante una operación que consiste en comprender que el primero no tiene “sentido” (o al menos no el sentido que se le quiere/debe adjudicar) y el segundo no es real, pero sí representativo de lo que se pretende transmitir. Esta operación se realiza tanto al momento de la creación del mensaje como al momento de la recepción y, por lo tanto, para lograr el sentido es necesario que existan conexiones (en términos de Eco) que permitan decodificar el mensaje.¹⁰⁹

Umberto Eco distingue dos acepciones de la palabra retórica:

¹⁰⁸ Se amplía en el capítulo 6.4.1 “Retórica de la imagen”.

¹⁰⁹ Debido al alcance de esta Investigación, se excluye el análisis en términos de recepción del mensaje, limitándose a la etapa de producción.

- a) La retórica como *técnica generativa*, es decir, como posesión de mecanismos argumentales que permiten generar argumentaciones persuasivas basadas en una dialéctica moderada entre información y redundancia.
- b) La retórica como *depósito de técnicas argumentales ya comprobadas* y asimiladas por el cuerpo social. En esta última acepción, la retórica es un depósito de *soluciones codificadas* según las cuales, la persuasión solamente confirma el código del que se parte, mediante una redundancia final (Eco, 1999, p. 171).

Si bien, afirma el autor, la segunda es la que se utiliza más comúnmente (es la que responde al concepto de *pregunta retórica*, por ejemplo), existe un amplio campo del saber relacionado con la primera, la de una retórica que busca persuadir mediante informaciones conocidas que conforman una información nueva para el oyente.

Lo inesperado se regula de tal manera que tanto lo inesperado como lo informativo intervienen, no para provocar o poner en crisis lo que ya se sabe, sino para persuadir, es decir, para reestructurar en parte lo que ya se sabe (op. cit. p. 172).

Se resalta la primera acepción, la de *técnica generativa*, dado que el denominador común que dispara los discursos a analizar (crisis provocada por Coronavirus) es una información nueva, un hecho no conocido en su totalidad por el oyente por los factores que lo caracterizan. Esto, probablemente, requiera identificar la aparición del uso de esta técnica en los discursos de las marcas durante una situación excepcional.

6.3.1 Figuras retóricas

Se toma la clasificación propuesta por Barthes para distinguir las figuras retóricas en dos grandes grupos:

1. Las *metáforas*, relacionadas con el sistema (o paradigma: el plano de las asociaciones) donde se sustituye un significante por otro. Aquí se encuentran el chiste, la metáfora, la metonimia.
2. Las *parataxias*, directamente relacionadas con el sintagma, dado que operan sobre las relaciones entre signos que se suceden. Pueden ser anáforas, elipsis, suspensión, entre otras figuras.

Existen dos dimensiones de clasificación de las figuras: a nivel de *operación* y a nivel de *relación*. Las primeras operan a nivel de significante (plano de la expresión) y las segundas a nivel de significado (plano del contenido) si se asocia a los términos referidos por Saussure y luego Barthes, explicados anteriormente en el punto 6.2.2 “Significado y significante”.

Si bien existe multiplicidad de figuras retóricas en cada uno de los grupos, se profundiza especialmente sobre la metáfora, dado que “nuestro sistema conceptual ordinario, en términos del cual pensamos y actuamos, es fundamentalmente de naturaleza metafórica” (Lakoff & Johnson, 2009, p. 39).

La metáfora y la metonimia son dos tipos de procesos diferentes. La metáfora es principalmente una manera de concebir una cosa en términos de otra, y su función primaria es la comprensión. La metonimia, por otra parte, tiene primariamente una función referencial, es decir, nos permite utilizar una entidad por otra (op. cit., p. 74).

Jakobson (1962) aplica los conceptos de metáfora (orden del sistema) y metonimia (orden del sintagma) a objetos no lingüísticos, y afirma que existían discursos metafóricos y discursos metonímicos, sin que uno excluya cualquiera de los dos planos; se refiere a una predominancia de uno sobre el otro (Jakobson en Barthes, 1990, p. 73). Si bien es pertinente mencionar ambas figuras, el sujeto que analiza, dice Barthes siguiendo a Jakobson, “está mejor dotado para hablar de la metáfora que de la metonimia, porque el metalenguaje en que debe efectuar su análisis es metafórico” (op. cit. p. 74).

Pero, ¿qué motiva a utilizar la metáfora? Según Michel Le Guern (1990), “se recurre a la metáfora porque no se puede proceder de otro modo. La metáfora sería una consecuencia de la pobreza de los medios del lenguaje (...) una de las muestras de la limitación de la mente humana” (p. 77).

La metáfora es un mecanismo del lenguaje para poder alcanzar sus objetivos, es decir, poder cumplir con sus funciones. Con el fin de entender cómo colabora esta figura en cada caso se resumen las tres funciones del lenguaje que la retórica tradicional le atribuye: *docere, placere* y *movere*.

La primera función, *docere*, “corresponde a la transmisión de una información lógica” (op. cit. p. 81), y en este sentido la metáfora colabora con la comprensión del mensaje. Es decir, cuando las limitaciones del lenguaje impiden la transmisión de esa información, es la metáfora la que se ocupa de reproducirla mediante un significado ya conocido para el lector, que pueda aplicar para la correcta interpretación de un nuevo significante. Incluso, permite asignar un significante a un significado que aún no posee un término propio.

La segunda función, *placere*, es la *función estética* del lenguaje. Sin embargo, aún entendiendo a la metáfora como una forma de embellecer el habla, y sin dejar de lado que una metáfora enfundada en una analogía ingeniosa y original es capaz de captar de mejor forma la

atención del lector, debe entenderse no como una motivación sino como una consecuencia, ya que “la motivación estética puede incitar al empleo de tal o cual expresión figurada, pero no es realmente creadora de metáforas” (op. cit. p. 84).

La tercera función, *movere*, tiene que ver con la persuasión, con motivar una reacción en quien la recibe. “La persuasión será tanto más eficaz cuanto menos numerosas sean las bases lógicas de que pueda disponer el intelecto para oponerse a ella” (op. cit. p. 85), por lo tanto, la metáfora en lo relacionado a la empatía juega un papel fundamental. Es una figura que busca apelar a algo ya conocido, a un sentimiento compartido entre emisor y lector: “es uno de los medios más eficaces para transmitir una emoción” (op. cit. p. 86).

Entender el rol de la metáfora asociado con esta última función resulta medular para poder analizar las piezas publicitarias objeto de esta investigación, porque lo que se busca es persuadir: convencer al receptor.

6.4 El mensaje publicitario

Habiendo repasado algunos conceptos y disciplinas que permiten profundizar en el análisis de los discursos, se amplía en este punto lo que concierne al mensaje publicitario.

Se parte de la base de que la publicidad es un mensaje, en tanto implica un emisor (el anunciante), un receptor (el o los públicos) y un canal de transmisión (soporte publicitario), y se retoma el concepto de mensaje como la unión de significante y significado. Existen dos niveles de análisis: sentido denotado y sentido connotado.

El sentido denotado es el sentido *literal* del mensaje, y el connotado es aquello que se percibe a partir de él. Sin embargo, siguiendo a Barthes, no significa que en el mensaje publicitario el sentido connotado esté *oculto* en el primer mensaje denotado. Por el contrario, el autor afirma que “nos encontramos en una civilización de la connotación” (1990, p. 242) y que lo primero que percibimos al enfrentarnos a este tipo de discurso es, precisamente, su carácter publicitario: el segundo mensaje.

Se plantea en el punto 6.3 “La retórica”, cuál es su función en los mensajes, y este cuestionamiento se asemeja con el que plantea Barthes (irónicamente, de forma retórica) acerca de por qué se utiliza este doble mensaje y no se expresa directamente el que conlleva el objetivo. En otras palabras, por qué no se explicita la acción que se quiere motivar en el receptor (*compre este producto*). Concluye que en el doble mensaje, la acción buscada no se enmascara o se

esconde, sino que se duplica. En línea con esto, expresa que “los criterios del lenguaje publicitario son los mismos que los de la poesía” (op. cit., p. 242), y que el mensaje publicitario cuanto más connota, cuanto más figuras retóricas, metáforas y juegos de palabras logra, mejor cumple su función, porque “la excelencia del mensaje publicitario depende también del poder (...) de relacionar a su lector con la mayor cantidad del ‘mundo’ posible” (op. cit., p. 243). Esto quiere decir que cuanto más logra acercar - mediante el lenguaje - el mensaje a las experiencias conocidas por quien lo recibe, mayor es su eficacia.

“Toda publicidad ‘dice’ su producto, pero ‘cuenta’ otra cosa” y esto la convierte en un relato, en un arte; en una forma de enriquecer el espíritu (op. cit.).

6.4.1 La retórica de la imagen

Barthes propone el análisis de la imagen publicitaria tomando figuras retóricas clásicas, y la analiza desde tres niveles: el mensaje lingüístico, el mensaje icónico denotado y el mensaje icónico connotado.

Parte de la base de que en la publicidad la significación es intencional, y la imagen es polisémica. Estos dos razonamientos resultan clave para entender cómo el autor analiza la imagen publicitaria y asigna funciones a cada nivel propuesto.

El mensaje lingüístico, dice, está presente en prácticamente todas las comunicaciones de la sociedad actual, y cumple dos funciones respecto del mensaje icónico: anclaje o relevo. La función de anclaje, que resulta la más frecuente, se da cuando la imagen no se comprende sin el texto, es decir, es el mensaje lingüístico el que aporta el sentido que se le quiere dar. La función de relevo, en cambio, existe cuando imagen y texto se complementan, funcionan uno con el otro, crean un sentido cuando están en conjunción.

En cuanto al mensaje icónico aparece en dos niveles que el receptor percibe paralelamente: denotado y connotado. El sentido denotado es la imagen despojada de toda connotación: lo explícito: lo que se muestra literalmente. El connotado, en cambio, es lo implícito: lo que se quiere transmitir a través de lo denotado.

Sin embargo, que exista este nivel de connotación no significa que las interpretaciones sean infinitas: todo mensaje connotado debe de estar sujeto a un denotador, es decir, tiene que ser justificable.

Para profundizar acerca de los campos de entendimiento del mensaje, se explica el análisis del contrato de lectura propuesto por Eliseo Verón. El autor parte de la afirmación de que la mayoría de los estudios de comunicación se centran en el análisis de los textos y no en el proceso de lectura de los mismos, y a partir de esto propone entenderlos no desde el conocimiento del mensaje y del autor por separados, sino desde el análisis de la relación entre las dos partes. Lo hace retomando los supuestos de la teoría de la enunciación¹¹⁰, que califica como uno de los estudios más importantes en materia de lenguaje de los últimos años. A modo de síntesis, esta teoría propone que “el nivel del enunciado es aquel de lo que se dice (en una aproximación gruesa, el nivel del enunciado corresponde al orden del “contenido”); el nivel de la enunciación concierne a las modalidades del decir”¹¹¹. Estos dos niveles proponen una imagen del enunciador y del lector, respectivamente, y por lo tanto, del nexo que existe entre ellos. La *forma de decir* (es decir, la enunciación) evidencia una postura, un lugar desde el que se posiciona el enunciador, posiciona al destinatario y, en consecuencia, establece la relación entre ambos.

Si bien no deja de lado la importancia del contenido, señala que, siguiendo la teoría de la enunciación, “el contenido no es más que una parte de la historia y que en ciertos casos (que son muy frecuentes en los dominios de los media y la prensa escrita), es la parte de menor importancia”¹¹². Pone especial énfasis en la importancia de la estructura enunciativa para comprender la intención de los mensajes y la relación que se establece entre enunciador y destinatario.

Propone distintos tipos de enunciadores que se identifican con posturas diferentes: por un lado, el *enunciador objetivo* y el *enunciador pedagógico*. El primero, no modaliza¹¹³ el discurso, sino que lo hace impersonal y no interpela al destinatario. El enunciador pedagógico, en cambio, establece una situación de desigualdad entre las partes: “una que aconseja, informa, propone, advierte, brevemente, que sabe; la otra que no sabe y es definida como destinatario receptivo, o más o menos pasivo, que aprovecha”¹¹⁴. Estos dos tipos de enunciadores establecen una distancia entre ambas partes.

¹¹⁰ Se amplía en el capítulo 6.6 “La enunciación”.

¹¹¹ Verón, 1985. En línea: http://semioticaredes-carlon.com/wp-content/uploads/2018/04/veron-analisis_del_contrato_de_lectura.pdf

¹¹² Op. cit.

¹¹³ El término modalizar, en lengua, responde a cuando el enunciador adopta una actitud subjetiva en su enunciado frente el lector, es decir, evidencia su opinión o su postura respecto a determinado tema.

¹¹⁴ Op. cit.

Por el contrario, existen aquellos que buscan una relación de complicidad, tanto utilizando la figura que Benveniste denomina *nosotros*, donde el enunciador busca ubicarse en el mismo lugar que el destinatario, y utiliza otros recursos donde se admite una previa afirmación por parte del destinatario, aun si esta no es explícita.

Luego, el sociólogo explica que estas operaciones pueden combinarse dando lugar a discursos “más o menos complejos y coherentes”¹¹⁵.

Respecto al rol y la importancia de la imagen en el contrato, concluye que “lejos de ser extrañas al contrato de lectura, las imágenes son uno de los lugares privilegiados donde ésta se constituye, donde el enunciador teje el nexo con su lector, donde al destinatario se le propone una cierta mirada sobre el mundo”¹¹⁶.

Si bien el autor complementa esta teoría con la propuesta de un *contrato a prueba*, que implica el análisis de las reacciones del lector, no constituye un punto de análisis para la investigación por limitaciones de alcance.

6.4.2 El desafío de la publicidad y la importancia de la metáfora

Retomando lo expuesto anteriormente en el punto 2.4 “Una pandemia en la era de la información”, se entiende que el individuo está expuesto a múltiples informaciones constantemente, y la publicidad no es ajena a este fenómeno. Así como es inevitable considerar la implicancia de la sobre-información para explicar el contexto en que se desata la pandemia y las consecuencias que esta carga informativa tienen sobre los individuos, es también necesario preguntarse cuál es el desafío de la publicidad, debido a la multiplicidad de estímulos a la que está expuesto el público objetivo. Si bien este fenómeno se incrementa con el desarrollo de la tecnología en la actualidad, resulta pertinente retomar lo propuesto por Lisa Block de Behar en su obra *El lenguaje de la publicidad* (1992).

La lingüista distingue entre el uso del lenguaje como comunicación funcional y el sentido del lenguaje cuando es empleado por el poeta. En el primero, la comunicación es operativa y se apela a su utilidad práctica, funcional, a diferencia de la poesía, donde afloran las connotaciones de las palabras utilizadas para revelar otras posibilidades expresivas.

¹¹⁵ Op. cit.

¹¹⁶ Op. cit.

El poeta, afirma Block de Behar, busca contar experiencias propias, sentimientos que resultan de cierta forma intransferibles, y para ello acude, entre otros recursos, a la metáfora. Por lo tanto, ese sentimiento requiere de cierta originalidad en la forma de expresión, y se busca no en el hallazgo de palabras que sean poco utilizadas en el léxico común, sino en el uso que se hace de ellas en un contexto determinado, donde se resignifican: “la creación se realiza en un plano sintáctico, apto para refundir la expresión” (Block de Behar, L., 1992, p. 22).

La lingüista afirma que el lenguaje publicitario tiene por objeto crear un estado de ánimo en el receptor que permita estimularlo, provocarlo o convencerlo para actuar de determinada forma. Además, asegura que este lenguaje se caracteriza por mostrar los objetos y situaciones de forma “perfecta”, lo que remite a una perspectiva donde la publicidad es siempre optimista, hegemónica. Si bien esta postura invita a realizar diferentes cuestionamientos, sobre todo en el contexto actual, no se infiere aquí sobre la veracidad de lo que plantea en este sentido, dado que el objetivo de este Proyecto Final no amerita centrarse en una discusión de esta índole; se parte de la afirmación de la autora acerca de la necesidad de sorprender que le adjudica al lenguaje publicitario.

“Quien anuncia aspira a vencer cualquier resistencia por medio de la novedad” (op. cit., p. 32), dado que la novedad es la forma que tiene el publicista de sorprender a un destinatario desprevenido. Entonces, ¿qué papel juega la metáfora en el discurso publicitario actual? Block de Behar, citando a McLuhan, explica que los recursos retóricos son frecuentemente utilizados por los creadores de los mensajes publicitarios para seducir, sorprender y lograr una rápida aprehensión. Así, la metáfora es un encuentro con lo conocido (situación, lugar, concepto) en una nueva forma, que es la que le otorgará la novedad en un contexto caracterizado por la multiplicidad de estímulos.

6.5 La publicidad como proceso de comunicación

Se toman los postulados de Juan Antonio González Martín (1996) que, basándose en lo propuesto por Jakobson en *Lingüística y poética* (1974), explica los factores que influyen en el sistema comunicativo:

1. Inalienabilidad de los factores
2. Especificidad de las funciones
3. Coextensividad jerárquica de los elementos

Respecto a la primera, y vinculado con el objeto de estudio que motiva este trabajo, se define que en todos los procesos comunicativos a estudiar existe un emisor: el anunciante: PedidosYa, MercadoLibre, Aeropuerto de Carrasco y Ministerio de Turismo. En cada caso; un receptor: el público objetivo delimitado para cada campaña, que en todos los casos responde a todos los uruguayos. Un mensaje: cada pieza publicitaria a estudiar. Unos códigos: el lenguaje utilizado en cada caso. El contexto, que en estos casos resulta común a todos: llegada del COVID-19 a Uruguay. Además, el autor alude al contacto, que busca determinar la probabilidad de la eficacia publicitaria, que si bien se considera como factor fundamental en el proceso, no será posible analizarla por razones de alcance y tiempo de la investigación.

A la vez, cada uno de estos factores genera una función. Las tres esenciales (según el autor), referidas al objeto, mensaje y destinatario respectivamente, son la función *referencial*, *poética* y *conativa*.

La comunicación publicitaria ocupa un espacio inestable, circunscrito por: el objeto, toda publicidad al ser una promoción de algo tiene que ser mínimamente referencial; el mensaje, al tener que elaborar sus manifiestos en vista a una mayor eficacia la comunicación publicitaria tiene que asumir la función poética en un determinado grado; y el destinatario, toda publicidad va dirigida a unos determinados receptores, por lo que trata de poner todo su énfasis en la implicación de éstos (González Martín, 1996, p. 189).

Surge de esta afirmación un nuevo cuestionamiento, ¿predomina una u otra función de los mensajes según a qué sector de los delimitados pertenezca el anunciante? Resulta interesante identificar, por ejemplo, si los anunciantes pertenecientes a los sectores beneficiados pueden hacer mayor uso de las funciones referencial y conativa en sus mensajes, y en cambio aquellos que se comprenden dentro de los sectores perjudicados acuden con mayor énfasis a la función poética en su comunicación durante la crisis.

6.6 La enunciación

Se presentan las estrategias de enunciación explicadas por Luis Sánchez Corral en su publicación *Semiótica de la publicidad* (1997), que retoma los conceptos de *historia/discurso* planeados por el lingüista francés Émile Benveniste en 1966, para adentrarse en la subjetividad de los discursos.

Siguiendo a Benveniste, Sánchez Corral afirma que la enunciación presentada a través de la *historia* explica los hechos de forma que pretende ser objetiva, es decir, sin intervención ni denominación explícita del sujeto que la emite. Por el contrario, la enunciación como

discurso se realiza desde la subjetividad: se presenta enunciador, enunciatario y figuras deícticas (referencias de persona, tiempo y espacio). Si bien admite que ambas formas pueden estar presentes en el mensaje publicitario, afirma que la enunciación discursiva es la predominante; se hace explícito un destinador y un destinatario.

“La teoría de la enunciación se ocupa justamente de determinar cómo los sujetos se manifiestan o dejan huellas en los textos” (Sánchez Corral, 1997, p. 176) y en ese sentido afirma que, en publicidad, lo que se analiza es la imagen de la marca, que está relacionada con la totalidad del proceso en la creación del discurso, dado que “la credibilidad del pacto enunciativo exige la credibilidad de los actantes y sus circunstancias” (op. cit.).

Antes de estudiar los conceptos de historia/discurso por separado, se infiere que ninguno de los dos modelos suelen aparecer nítidos, ni son excluyentes el uno del otro. Por el contrario, dadas las circunstancias de uso, lo más común es encontrarlos mezclados: incluso cuando el enunciador no quiere hacerse notar, lo hace. Retomando a Benveniste, hasta la aserción, en tanto que comunica una certidumbre, implica ya una presencia del locutor en la enunciación” (op. cit.) y agrega que los axiomas publicitarios son “auténticas modelizaciones de certidumbre” (op. cit.). Esto resulta especialmente pertinente si se relaciona con la situación de incertidumbre desatada por la crisis del COVID-19, ¿los discursos publicitarios, en la turbulencia, deben siempre aseverar? ¿Deben siempre transmitir certidumbres?

6.6.1 La presencia del destinador en la enunciación discursiva

En este punto se refiere a lo que comúnmente se denominan *mensajes emotivos*, dado que apelan a la emoción por sobre la racionalidad. Estos, según Sánchez Corral, se identifican con mayor frecuencia en la promoción de productos de bajo costo y consumo rápido, dado que se apunta a la emotividad, a provocar un impulso inconsciente en el destinatario por sobre la racionalidad. Por otro lado, también resulta frecuente su uso en la promoción de servicios y productos de alto costo, cuando lo que se lleva al frente es la imagen de la marca y se espera del destinatario una sola cosa: la credibilidad del destinador.

La credibilidad del enunciador supone un *contrato de veracidad* en el que se establecen las condiciones de *verdad*, donde el destinatario confiere la autoridad, capacidad y la intención de verdad al enunciador, y lo que este último propone se hace presente en el texto. Por lo tanto, el mensaje publicitario es -generalmente- personalizado, puesto que cuando se habla desde la emotividad es esencial la credibilidad de quien enuncia para lograr la eficacia del discurso.

6.6.2 La ausencia del destinador en la enunciación histórica

El hecho de que el enunciador se retire, se aparte del discurso, es una decisión táctica. Lo que se pretende es un mensaje objetivo en búsqueda de otorgar la veracidad desde otra perspectiva: el enunciador cede su voz para poner la verdad en voz de otro. Una de las figuras más usuales de distinguir esta estrategia publicitaria es utilizar a un referente, un *personaje-testimonio*, en términos del autor, que avale un hecho o producto, ya sea por su reconocimiento en el público como por su identificación con la imagen de la marca que representa. Sin embargo, no deja de ser una objetividad pretendida, porque estas voces (aunque ajenas; aunque pretendan ser interpretadas como propias del personaje) no dejan de estar sometidas a la intención del enunciador.

6.6.3 La síntesis historia-discurso

Como se mencionaba, lo más habitual es identificar ambas estrategias de enunciación en un mismo discurso, “porque la coherencia del sistema no permite dejar sin explotar ni la emotividad ni la racionalidad” (op. cit. p. 185). El autor lo denomina como *síntesis historia-discurso* y lo que busca es determinar si en un mismo mensaje uno prevalece sobre el otro y, en tal caso, cuáles son los “conmutadores”¹¹⁷ donde se identifica el cambio.

Sánchez Corral retoma los postulados de Péninou en cuanto a la existencia de símbolos que indican un quiebre, un pasaje entre objetividad-subjetividad que colabora con la *síntesis*, en tanto evidencia el cambio de postura del enunciador. Comprendiendo que los mensajes *historia-discurso* son los más habituales de encontrar, se busca encontrar en las piezas analizadas cuáles son estos conmutadores y a partir de qué se utilizan.

¹¹⁷ En la publicación se aclara que *conmutadores* es la traducción de *shifter*, un concepto propuesto por Jakobson: se refiere a los elementos que indican el quiebre.

7. ANÁLISIS DE LOS DISCURSOS

7.1 Presentación de las categorías de análisis

Para el análisis del discurso del objeto de estudio, se presentan cuatro categorías de análisis, con el fin de establecer los mismos criterios desde donde leer las piezas y poder comparar.

7.1.1 Gestión de la crisis

Se analiza en primer lugar la estrategia empleada para la gestión de la crisis que se desprende del análisis de las huellas en el discurso, relativas a la mención de la situación social que da lugar al surgimiento de la pieza. En este sentido, se busca comprender la mención, explícita o no, al contexto, y cuál es la postura que la empresa manifiesta al respecto.

7.1.2 Estrategia de comunicación

Se busca comprender la estrategia comunicacional empleada por la marca anunciante. Para esto se toma la diferenciación expuesta, siguiendo a Capriotti, acerca de la comunicación institucional y comercial, entendiendo las diferencias entre cada una de las posturas y cómo congruen (si es que lo hacen) en la enunciación de los discursos. Se pretende entonces identificar las motivaciones detrás de los discursos analizados, para entender cómo conviven los objetivos comerciales con la importancia de mostrarse como actor inserto en la realidad social, en función de los públicos a los que se dirige.

7.1.3 Denotación y connotación

Se realiza una descripción denotativa de cada una de las piezas y se estudian las huellas allí presentes para comprender el discurso connotado. Se busca romper con la inocencia de los objetos¹¹⁸ presentes en el discurso, partiendo de la premisa de que todo lo establecido allí tiene una razón de ser, un sentido: ¿qué es lo que la marca busca transmitir a sus públicos? Para esto se analizan los símbolos presentes en la comunicación: personajes, colores, musicalidad y texto.

¹¹⁸ La inocencia de los objetos es un concepto tomado de Roland Barthes, expuesto en el punto 6.2.5 “En síntesis” como marco teórico de la investigación.

7.1.4 Figuras retóricas

Las figuras retóricas son un componente fundamental dentro del discurso publicitario. En este punto se identifica la presencia de las mismas, se las cataloga y se las analiza desde su condición persuasiva. Retomando lo propuesto por Eco, existe un lenguaje propio y un lenguaje figurado, para entender el segundo es necesaria una operación que se realiza tanto en el momento de la creación como de la recepción del mensaje.

Se hace especial énfasis en la utilización de la metáfora como técnica recurrente en el discurso publicitario, dado que es una de las formas más frecuentes de aludir a una información ya conocida por el receptor para otorgarle un nuevo sentido, en los casos bien logrados, disruptivo y sorprendente. Se analiza, además, qué función cumple la metáfora en cada uno de los casos: *docere*, *placere* y *movere*.

7.2 MercadoLibre

7.2.1 Gestión de la crisis

“Las dos políticas que se tomaron desde la pandemia fueron en dos áreas muy grandes: *protect the business y protect the people*”¹¹⁹, explica Lucía Artecona, cuando se le consulta cuál es la primera reacción ante la crisis por parte de la empresa. Artecona afirma que, por un lado, buscaron proteger el negocio velando por el buen uso de la plataforma: siguieron de cerca las publicaciones para venta de artículos relacionados a la prevención del COVID-19, regulando los precios, e hicieron capacitaciones a los vendedores para ayudarlos a impulsar su negocio *online*.

Por otro lado, *protect the people* apunta a cuidar al personal de la empresa: aplicaron la modalidad de trabajo remoto para todos los puestos de oficina, y para aquellos relacionados a la logística (que no podían hacer uso de esta modalidad) se aseguraron de cumplir con todas las recomendaciones del MSP en cuanto a cuidado personal e higiene.

Es la circunstancia en que se encuentra la organización el primer determinante para poder tomar acción sobre dos públicos diferentes: “como empresa lo que nos motiva y nos rige es ser un facilitador entre alguien que tiene una necesidad y alguien que tiene la posibilidad de resolverla”¹²⁰. Esas dos partes son los vendedores y los compradores, y ambas necesitaban de una comunicación específica porque sus necesidades eran diferentes. Según Artecona, los vendedores tenían que mantener su negocio y los compradores necesitaban resolver su vida dentro del hogar: entretener a los niños, crear nuevos ambientes; ambos públicos requerían soluciones para el nuevo contexto de aislamiento que implicaban las medidas preventivas establecidas por el gobierno.

Sin intención de adentrarse en las campañas que la empresa enfocó hacia los vendedores, donde hizo hincapié en las buenas prácticas de venta *online* para capacitar y ayudar a impulsar las ventas de cada negocio, se considera importante mencionarlo dado que es la primera distinción de los públicos que se identifica: “tuvimos dos patas: una hacia el público, al que le dijimos ‘quedate en tu casa, nosotros te lo llevamos, no salgas’, y tuvimos una hacia el pequeño empresario al que le dijimos ‘¡che! Seguí vendiendo, no cierres tu comercio, acá

¹¹⁹ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.6, p. 185.

¹²⁰ Op. cit., p. 190.

tenés todas estas herramientas”¹²¹. En línea con los objetivos de la investigación, se centra el análisis en la campaña hacia los compradores, a los que la entrevistada denomina *público*.

Antes de profundizar en el discurso de la pieza correspondiente al objeto, *Ventanas* (2020), resulta necesario entender las acciones previas y paralelas que la empresa adoptó para la gestión de la crisis. Pablo Elizalde, *Local Marketing* de Uruguay, enumeró seis acciones concretas que se desprenden de esta gestión:

1. Rediseñamos provisoriamente nuestro isologo para generar conciencia sobre la importancia de incorporar hábitos saludables para prevenir la expansión del virus. El cambio se realizó en todas nuestras redes, en la web y en nuestras *apps*¹²².
2. Incluimos las recomendaciones de la OMS en nuestra plataforma.
3. Monitoreamos y moderamos los precios de alcohol en gel y tapabocas.
4. Generamos una sección para permitir donaciones al Plan Nacional Coronavirus.
5. Lanzamos "CodoACodoChallenge" para captar donaciones de parte de nuestros usuarios también hacia Cruz Roja y Banco de Alimentos.
6. Donamos el equivalente a 250 kits de protección para el personal sanitario de Cruz Roja y el equivalente a 350 kits de higiene y 1900 kg de comida al Banco de Alimentos.
7. Lanzamos la pieza "Ventanas".¹²³

Estas acciones, que terminan de configurar la situación de la empresa al momento de salir a comunicar, funcionan como aval desde donde la organización se proyecta como colaborador social. Uno de los interrogantes que surge al momento de analizar el discurso de una marca que se ubica en una posición privilegiada en relación al impacto de la crisis en el sector, es cómo manejar la línea entre ser oportuno y ser oportunista. Es decir, cómo es posible presentarse como actor responsable, cuando el que habla es beneficiado por un contexto que para muchos otros resulta perjudicial y crítico. Por lo tanto, el hecho de que la empresa tome acciones concretas en línea con lo manifestado a través del discurso, justifica el rol que asume: “No cabe duda que el hablar en publicidad no es solo hablar, sino también actuar” (Sánchez Corral, 1997, p. 198).

Por lo tanto, la pieza *Ventanas* (2020) no puede analizarse como un hecho aislado; es vital comprender que se lanza en el marco de una estrategia corporativa más amplia que comprende las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) descritas. Se profundiza sobre las huellas existentes en el audiovisual para comprender cuál es el rol que asume la

¹²¹ Op. cit., p. 186.

¹²² Aplicaciones. La sigla corresponde a la abreviatura de su traducción al inglés *Applications*.

¹²³ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.10, p. 205.

empresa, el lugar desde donde comunica, y cómo se posiciona dentro de la turbulencia frente a los públicos.

La pieza comienza con la presentación del anunciante: “En MercadoLibre, sabemos...”. En un primer nivel, el hecho de presentarse como enunciador explícito y subjetivo alude a lo que Benveniste relaciona con mensajes emotivos, donde la presencia del destinador es explícita y busca generar un impulso inconsciente en el destinatario que exceda a la racionalidad. La marca lleva al frente su imagen (que además de mencionar en el texto, presenta con la aparición inicial del isologotipo en su nueva versión), y apela a un *contrato de veracidad* donde el destinatario le confiere autoridad y capacidad para emitir el mensaje que le sigue. De la palabra “sabemos” no solo se desprende el sujeto “*nosotros sabemos*”, sino además una postura. La organización está aseverando: *sabe algo*; no duda ni titubea. Esto resulta clave cuando se trata de un contexto donde la incertidumbre y la duda son protagonistas en la esfera social. A tan solo unos días de desatada la pandemia en el país, y entendiendo que era un hecho histórico sin precedentes en la historia reciente, posicionarse desde un lugar de certidumbre connota una actitud de liderazgo; si esto a la vez se relaciona con el posicionamiento de la empresa en el sector, se deduce que MercadoLibre asume su rol como líder. Cuenta con una ventaja: sabe hacia dónde ir.

Este primer enunciado concluye: “... que lo mejor que podés hacer en esta situación, es esperar.”, por lo tanto, se retoma lo propuesto por Eco en cuanto al *lector modelo*¹²⁴, en busca de comprender qué es lo que presupone el destinador del destinatario. En un primer nivel, MercadoLibre parte de una premisa inicial: el destinatario conoce el contexto crítico en el que está inserto el país, y no es ajeno a él. Además, el referirse a “*esta situación*” y no a “*tu situación*” coloca a destinador y destinatario en un mismo nivel, en una misma realidad y en un mismo tiempo: ahora. En un segundo nivel, se presupone que el destinatario: a) tiene muchas opciones para accionar y no sabe por cuál decidirse, b) no sabe cómo actuar. En cualquiera de los dos casos, la empresa se presenta como una guía, y si bien se coloca en un mismo lugar social y temporal (“*esta situación*”), marca cierta distancia al posicionarse como consejera. En el dictamen “lo mejor que *podés* hacer es esperar” busca transmitir seguridad a un público que supone desorientado por el contexto actual, que a la vez menciona como un *tú*, alguien aparte, y deja en evidencia la distancia entre enunciador y enunciatario. Según lo propuesto por

¹²⁴ Eco propone el concepto de *lector modelo* para designar al destinatario capaz de *actualizar* un texto para completar su significado. Afirmo que todo texto está incompleto en su creación, y cobra sentido una vez que es interpretado por el destinatario, quien tiene las competencias necesarias para hacerlo.

Barthes, la empresa se presenta como enunciador pedagógico, y combina dos operaciones: si bien habla desde un lugar de complicidad cuando se equipara con el enunciatario en el contexto, se distancia al mostrarse como *el que sabe* frente al sujeto que *no sabe*.

Sánchez Corral (1997) expresa que la publicidad siempre parte de un lugar de *carencia* del enunciatario, quien tiene una necesidad que el anunciante anticipa en la configuración del discurso para poder presentar la solución. Si bien el autor lo relaciona específicamente con la comunicación de productos y ata el concepto a una carencia material que se corresponde con la solución comercial de una organización, se extrapola este concepto a un enfoque más emocional y menos tangible: el público necesita certezas, quiere saber cómo accionar; MercadoLibre tiene la respuesta. No obstante, como se analiza más adelante, la empresa también cuenta con una solución a nivel de producto.

La pieza continúa con diferentes ejemplificaciones sobre la acción de *esperar*: “esperar para volver a salir, para ver a tus amigos, y hasta esperar para volver a clases”. De la mención de estas tres situaciones se desprende lo siguiente: por un lado, todas responden a las restricciones que implica una de las medidas preventivas más resonantes del momento en que se lanza el mensaje: a partir del 13 de marzo se decreta en el país la exhortación al aislamiento social, que implica que las personas se mantengan distanciadas entre sí. En línea con esto, se suspenden las clases en todo el país. La palabra *hasta* connota lo excepcional de esta última medida, dado el cambio que supone a nivel social la suspensión de las actividades curriculares. Por otro lado, las tres son situaciones lo suficientemente genéricas para poder ser compartidas por un público amplio que pueda sentirse identificado. Si las situaciones mencionadas fueran más específicas, estarían apuntando a nichos más acotados. No obstante, puede deducirse que va desde una acción más general a una más específica, donde *volver a salir* es la más global, dado que la mayoría de las personas salen de sus hogares a realizar diversas actividades. La segunda actividad, *ver a tus amigos*, puede identificarse con un público un poco más específico, ya que la importancia que se le otorga a frecuentar amistades puede ser mayor o menor según la persona y la etapa de la vida en que se encuentra. Por último, *volver a clases* responde al público que concurre a actividades educativas de cualquier tipo y al entorno que se ve afectado por esto, como los padres de los niños que dejan de ir a la escuela.

Todas estas situaciones implican un cambio en la rutina tal y como se desempeña hasta el momento, y el hogar cobra mayor protagonismo. “Nos dimos cuenta de que la gente (...) necesitaba solucionar su vida dentro de su casa: el entretenimiento de sus niños, equipar su hogar...”, comenta Artecona. Esto se refleja en el discurso a nivel textual y a nivel visual, dado

que las situaciones mencionadas se acompañan con imágenes de personas dentro de sus casas, en posición de espera. Todas se muestran solas o con mascotas, imágenes que se condicen con la situación de aislamiento, y están en una postura tranquila, ni relajadas ni hiperactivas: se ven recostadas en el sillón, escuchando música y mirando por la ventana.

Se marca un quiebre en el discurso a través de un sonido reconocible: un timbre. Éste no solo marca un antes y un después en el relato, sino que es una nueva manifestación de la identidad marcaria: el timbre alude a los envíos. MercadoLibre lleva los paquetes hasta la puerta del hogar, y el sonido se ha vuelto característico de la empresa en varias piezas publicitarias emitidas. El *ring*¹²⁵ se presenta como signo, siguiendo a Saussure, con un significante claro: el repartidor está en la puerta con el producto solicitado a través de la plataforma.

Paralelo a la aparición del timbre el texto toma un nuevo giro a través del conector *pero*: “*Pero* queremos que haya algo que no esperes”. En ese momento, los protagonistas de la pieza cambian su expresión y demuestran sorpresa y felicidad: algunos se asoman por la ventana y otros levantan la cabeza. Se rompe el ambiente de la espera y tranquilidad y aparece la solución: “Por eso hoy, más que nunca, cuando nos necesites, vamos a seguir llegando”. Enseguida, una mano que sostiene un elemento cortante abre una caja de cartón con el logo de la empresa impreso en el lateral.

Si bien hay una elipsis en el discurso, porque del sonido del timbre y la sorpresa de los protagonistas se pasa directamente a la apertura de la caja, se comprende que, mientras las personas esperaban, el repartidor de la empresa se hizo presente en sus casas con el envío que habían solicitado a través del sitio.

A partir del quiebre, la pieza cobra un tinte más optimista y esperanzador: hay algo que continúa a pesar de la crisis. Las crisis son un cambio en una constante, y los cambios traen consigo dudas e incertidumbre, por lo tanto la importancia de que MercadoLibre continúe operando sugiere dos nuevas afirmaciones: por un lado, asegura que hay algo que no cambia en la vida de las personas, y eso inspira seguridad. Por otro lado, es una empresa que -en medio de la turbulencia- se presenta entera, sólida, y esto no solo es beneficioso para los consumidores sino también para los empleados de la compañía, que son quienes hablan en el “nosotros”.

¹²⁵ Onomatopeya que representa el sonido del timbre, sobre todo en la región latinoamericana.

“Por eso hoy, más que nunca *porque estamos viviendo una crisis*, cuando vos nos necesites *a nosotros, a quienes trabajamos en MercadoLibre*, vamos a seguir llegando *como lo veníamos haciendo antes de que esto pasara*”.¹²⁶

Retomando los conceptos propuestos en *La ciencia del caos* (2009), la posición de la empresa es la que determina la capacidad de actuación que tiene al momento de la crisis. Al reducirse la movilidad, la solución que ya ofrecía MercadoLibre se vuelve un recurso fundamental y útil para una sociedad que debía seguir funcionando a pesar del aislamiento social.

Por lo tanto, MercadoLibre se encuentra en posición de líder y desde ese lugar asume el rol de facilitador, solucionador y guía, que aconseja y determina cómo se debe actuar. Sin dejar de lado que lo propuesto por la organización se alinea con las disposiciones del gobierno implementadas para la gestión de la pandemia, es interesante comprender cómo la marca configura un discurso desde lo emocional: no indica cómo cuidarse o prevenir el virus, no profundiza sobre lo que trae aparejado la situación ni explicita el contexto en que se manifiesta. Por el contrario, se anticipa a la situación en que el mensaje encontrará al enunciatario y le presenta una solución a sus necesidades actuales. También supone un contrato de veracidad que le permite no tener que presentar su producto, mencionar qué soluciones ofrece ni especificar por qué ese *otro* debe creer en la organización. No presenta una nueva solución, se atañe al servicio que ya ofrecía y reafirma la importancia de su rol como actor social. La marca transmite una sentencia de permanencia, *vamos a seguir llegando*, cuando lo que prevalecía era el miedo y la incertidumbre de no saber cómo actuar ni de cuánto se iba a prolongar la circunstancia.

7.2.2 Estrategia de comunicación

Retomando a Capriotti, la comunicación corporativa abarca tanto la comunicación institucional como comercial. Entendiendo a la primera como la transmisión de valores, esencia e identidad corporativa, y a la segunda como la comunicación de productos y/o beneficios específicos, se analiza cómo convergen ambas en la pieza *Ventanas* (2020).

Con el fin de facilitar la comprensión del análisis de la estrategia de comunicación, se distinguen dos partes de la pieza:

¹²⁶ Las cursivas son acotaciones de la autora y, si bien no existen de forma explícita en el discurso analizado, se incorporan para dotar de sentido los textos analizados.

a) Primera parte, que comprende desde el inicio del mensaje con el isologotipo de la marca hasta el sonido del timbre. En el texto: “En MercadoLibre sabemos que lo mejor que podés hacer en esta situación es esperar. Esperar para volver a salir, para ver a tus amigos. Y hasta esperar para volver a clases”. En la imagen, tomas picadas de la ciudad vacía seguidas de planos variados de diferentes personas dentro de sus hogares.

b) Segunda parte, que comprende desde la aparición del sonido del timbre hasta el cierre de la pieza con el isologotipo y eslogan de la marca. En el texto: “Pero queremos que haya algo que no esperes. Por eso hoy, más que nunca, cuando nos necesites, vamos a seguir llegando”. En la imagen, tomas de las personas con expresión de sorpresa, asomadas a la ventana y la apertura de una caja de cartón con el logo de la marca impreso en el lateral.

a) Primera parte

Teniendo en cuenta lo propuesto por Capriotti en cuanto a que la comunicación institucional y comercial no aparecen puras ni son excluyentes en los discursos, sino que conviven, se analiza que en la primera parte de la pieza se refleja un discurso de índole más institucional. La empresa se presenta -en primera persona- y hace referencia al contexto social del momento. Además, busca conectar con el público a través de ejemplificaciones con las que se pueda sentir identificado. No se hace alusión al producto que ofrece ni se comunica ningún beneficio específico. En este primer fragmento, la organización busca ser aceptada como miembro útil de la sociedad y transmitirle a los públicos sus valores y postura a través de lo expuesto. El hecho de que la organización hable desde la certeza en un contexto incierto, la muestra capacitada para resolver. Se da por supuesto que el destinatario cuenta con determinada credibilidad y confianza en la organización que ésta reafirma en el discurso: cabe reiterar lo ya expuesto, mencionado por Artecona, en cuanto a que como marca estaban en una posición muy sólida, dado que antes de llegada la crisis ya eran un sitio de referencia del *e-commerce*, y estaban preparados para afrontar la situación.

b) Segunda parte

A partir del quiebre, es el producto ofrecido el que empieza a cobrar mayor protagonismo en el discurso. Si bien no se menciona explícitamente en el texto, el sonido del timbre y las imágenes que lo suceden aluden a la solución ofrecida: el envío del producto solicitado, que es el resultado final de la compra realizada a través del sitio. No se especifican las características ni se comunican nuevos beneficios; el discurso no hace más que afirmar que la empresa tiene la solución para la situación actual: “Por eso hoy, más que nunca, cuando nos necesites, vamos a seguir llegando”. La representación del producto se hace a través de dos

elementos clave: el timbre (sonoro) y la caja de cartón con el logo de la marca impreso en ella (visual).

Por lo tanto, ambos tipos de comunicación conviven en una misma pieza: institucional y comercial. Sin embargo, se puede determinar que la segunda prevalece sobre la primera, dado que la conclusión de cierre se centra en el producto ofrecido: “cuando nos necesites, vamos a seguir llegando”. Si bien el destinador deja en manos del destinatario el determinar la necesidad, “cuando nos necesites”, se comprende que en una situación de aislamiento social esta necesidad es inminente: como las personas no pueden salir de la casa y siguen necesitando implementos que se consiguen fuera del hogar, deben recurrir a un mediador que les facilite el acceso.

7.2.2.1 Públicos

El público al que se dirige es amplio y masivo. Si bien el autor distingue una comunicación comercial más enfocada a públicos externos, consumidores y proveedores, y una comunicación institucional que apunta a públicos internos de la organización, en una situación de crisis generalizada esa línea se diluye. No deja de ser cierto que la comunicación apunta más que nada al público externo, de hecho, Artecona explicaba que se aplicaron estrategias de comunicación diversas para distintos tipos de públicos, y que la comunicación interna estuvo más relacionada a las acciones para con los empleados de la organización. Sin embargo, en un contexto de necesidades compartidas, la efectividad del mensaje puede lograrse en distintas audiencias: MercadoLibre también le habla a los medios de comunicación, a las entidades gubernamentales y a otros actores relacionados con el entorno, al mostrar -a través del mensaje- sus valores y postura ante la crisis. Por un lado, porque se apega a la actitud gubernamental, exhortando al aislamiento, pero además, porque tiene la solución para que las personas puedan cumplirlo, por lo que colabora para hacerlo posible. La importancia de que una empresa líder en el sector se manifieste como guía radica en la incesante búsqueda de respuesta a dos fenómenos que se hacían presentes en la sociedad: la incertidumbre y la sobreinformación.

Estos dos conceptos, aparentemente opuestos, dado que a primera vista el segundo podría interpretarse como una respuesta del primero (a mayor información, menor incertidumbre), se construyen sobre un mismo factor: el miedo. Frente a esto, los medios de comunicación cobran un papel fundamental. Siguiendo a Maingueneau, cargan con la inminente responsabilidad de responder, de dar certezas a un consumidor carente de ellas. Las marcas, que son inevitablemente parte de ellos (sin importar cuál sea el soporte), tienen en consecuencia la responsabilidad de informar, pero, ¿cómo lograrlo cuando el contexto de

marca-consumidor es compartido? En otras palabras, ¿cómo comunicar certezas cuando no las hay?

Cuando se le consultaba a Rocha sobre el tema explicaba que la clave era “entender que ir con la verdad y atender la emocionalidad de cada persona era esencial”¹²⁷. Llevando esta afirmación al discurso analizado, se deduce que: 1) la empresa tenía una verdad, “vamos a seguir llegando”. 2) el tono del mensaje debía ser emocional. Por lo tanto, el mensaje se construye sobre la certeza y la emocionalidad.

7.2.3 Denotación y connotación

7.2.3.1 Mensaje denotado

La pieza comienza con el logo de la marca sobreimpreso en una toma aérea de una ciudad vacía, que se sucede de otra toma similar. Paralelo, una voz en *off* relata: “En MercadoLibre, sabemos que lo mejor que podés hacer en esta situación, es esperar”.

Enseguida se suceden tomas de diferentes personas a través de una ventana: algunas miran hacia afuera, otras están en el interior de su casa con la ventana de fondo. Aparecen personas en soledad y otras con mascotas. Llegando al cierre de la pieza, la toma de una caja con el logo de MercadoLibre impreso, a la que una mano abre con un cortante.

Cierra con el isologotipo de la marca, que muestra la versión original (dos manos estrechadas) y una transición animada a la “nueva versión” (dos codos chocándose). Aparece debajo el *claim* sobreimpreso y la voz en *off* acompaña: “MercadoLibre. Codo a codo en las difíciles, hasta que llegue lo mejor”.

7.2.3.2 Mensaje icónico connotado

Para clarificar el mensaje connotado, la autora establece una estructura de discurso tripartita: contextualización - empatía - solución.

a) Contextualización

En el texto hablado, una voz en *off* expresa: “En MercadoLibre, sabemos que lo mejor que podés hacer en esta situación”. En las imágenes: dos tomas de una ciudad sin gente, sin aparente movimiento ni circulación de tránsito. Hasta el momento, el discurso establece la

¹²⁷ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.2, p. 152.

situación a la que se refiere: crisis provocada por la llegada del COVID-19, que trae aparejado el aislamiento social al que la sociedad debe someterse para evitar el contagio. En paralelo, la marca se posiciona en la misma situación que el receptor, como parte de la realidad social, pero marca una distancia al presentarse como sujeto aparte del todo: “En MercadoLibre, sabemos”, es decir, “nosotros, como marca, sabemos algo que tú, que estás viendo esto, no necesariamente sepas”.

La transición a la *empatía* se da a través de la acción precedida por esta certeza/consejo: “es esperar”. En la imagen, una persona de espaldas abre las cortinas de una ventana desde el interior de su hogar, y afuera se ve un amanecer. El amanecer significa un nuevo comienzo, connota esperanza y futuro prometedor. Existen diversas expresiones o refranes coloquiales que aluden a este significante. Por ejemplo, hay una frase popularizada por la película *Batman, The Dark Knight* (2008), del Director Christopher Nolan, que predica: “La noche es más oscura justo antes del amanecer. Y te prometo, el amanecer está llegando”¹²⁸. Para comprender esta metáfora es necesario entender que: a) *oscuro* se asocia a algo negativo, complicado o turbulento; difícil, y b) el amanecer es también *hay un mañana* y esto se relaciona con el futuro. Por lo tanto, se busca expresar que en una circunstancia compleja que no evidencia salida, hay algo que está por venir; hay un mañana. Resulta interesante atar esta metáfora a la que aparece en la pieza, porque puede relacionarse con el concepto de *nuevo comienzo*, luego de la turbulencia.

También es importante considerar que ese amanecer se observa detrás de una ventana. Si se remonta a la definición de la palabra, una ventana es una “abertura practicada a cierta altura del suelo en un muro o pared que sirve para proporcionar iluminación y ventilación en el interior de un edificio”¹²⁹. Por lo tanto, las ventanas representan una apertura hacia el mundo exterior, pero también una distancia con respecto a él.

En ese sentido, la presencia reiterada de este objeto en el *clip* connota un mensaje de esperanza y fe: existe un mundo afuera que está esperando, que se puede ver, porque está cerca, a solo una ventana de distancia. Aparece entonces un nuevo concepto: la cercanía. No como relación estrecha entre las personas, sino en el tiempo. Uno de los factores más incidentes en la sensación de incertidumbre que desata la pandemia es la falta de conocimiento; no saber cómo

¹²⁸ Cita en idioma original: “The night is darkest before the dawn. And I promise you, the dawn is coming” [Traducido por: Autora].

¹²⁹ Real Academia Española, s.f., definición 1.

actuar, ni cuánto tiempo va a durar. La ventana es un *afuera* que está muy cerca (aunque *hoy* distante). El amanecer es un futuro prometedor.

b) Empatía

La pieza continúa con la mención a diferentes situaciones que refieren a la acción: “esperar para volver a salir, para ver a tus amigos. Y hasta esperar para volver a clases”. Todas se refieren a situaciones comunes que el contexto imposibilita, y buscan conectar con un público amplio y heterogéneo. En la imagen, distintas tomas de personas de diferentes edades se muestran en el interior del hogar: un hombre joven apoyado en la ventana mirando hacia afuera, una mujer joven observando el exterior a través del vidrio, una madre descansando con su hija en brazos y un gato que se asoma a la ventana, una niña escuchando música en un sillón, un padre con su bebé en brazos mirando a través de la cortina, una mujer joven detrás del vidrio, son las representaciones de los públicos y del contexto. El carácter global de la pandemia implica el involucramiento de todos los miembros de la sociedad, sin distinguir edad, género o intereses, por lo tanto, más allá de los públicos a los que la empresa apunta en carácter comercial (compradores y/o vendedores), esta pieza busca la representación de la sociedad toda.

Un detalle que llamó la atención de la autora, es que en casi todas las escenas que se muestran aparecen plantas, y si bien no son protagonistas, forman parte del paisaje interior y exterior que figura en cada toma. Las plantas representan vitalidad, en tanto son seres vivos que cumplen un ciclo vital, son un signo de vida. Esto, en el mundo pandémico, cobra un nuevo sentido. La vida es la antítesis de la muerte, y esta última está muy presente en un contexto donde la enfermedad es inminente y -en línea con lo planteado por Maingueneau- se contabiliza diariamente. Enfermedad y muerte son nociones estrechas, van de la mano. La importancia otorgada a los números que desarrolla el lingüista tiene que ver con el conteo constante de cantidad de personas enfermas y fallecimientos. Esto, que en una primera instancia se explica como respuesta a la necesidad de control y una forma de contener la incertidumbre, trabaja sobre la angustia y el miedo; protagonistas de los tiempos de confinamiento.

Entonces, ¿cómo incitar al confinamiento sin apegarse a nociones negativas? Es decir, ¿cómo lograr una comunicación optimista cuando se infiere sobre una idea que remite a estas *zonas oscuras*?

El confinamiento es:

Eso eterno, idéntico a sí, que se repite siempre igual. El día de la marmota. Si bien lo que es eterno es lo que resiste, insiste, permanece, eso mismo produce desgaste. No se gasta pero *desgasta*. Cansa, estresa, preocupa. Para muchxs¹³⁰ desespera. Y lo que desespera genera angustia: es lo inesperado, lo desconocido, lo inimaginable. (Cuesta & Prestifilippo, 2021).

La marca busca quebrar con esto (con la noción de repetición, de desgaste) a través del cambio en el tono y el ritmo de la pieza: “Pero queremos que haya algo que no esperes”.

c) Solución

Aparece el sonido del timbre y la expresión de cada personaje cambia: un perro que estaba apoyado en el suelo levanta la cabeza, un hombre con su mascota se asoma a la ventana corriendo una cortina, un niño que estaba dibujando en su escritorio mira hacia la ventana con gesto de sorpresa, y una joven se asoma hacia el exterior por la ventana: “Por eso, más que nunca, cuando nos necesites, vamos a seguir llegando”. Al cierre de la pieza, aparece la caja de cartón de la empresa que representa la solución.

Al referirse a *zonas oscuras*, Sottolano plantea que son “lo que uno no ve, pero desde donde acciona muchas veces”¹³¹, y que las empresas tienen la responsabilidad de iluminarlas. Para lograrlo, deben “apostar cada vez más a la inteligencia emocional del que consume”¹³². La organización lo hace mediante el tono del discurso y la posición que asume. La empresa busca paliar la idea agobiante de confinamiento desde dos lugares: emocional y funcional. Primero, porque hay vida dentro del hogar, hay esperanza y futuro, y el *afuera* está muy cerca. Segundo, porque todo está al alcance mediante MercadoLibre, que se presenta como vía funcional y solución. Por otro lado, en la afirmación “más que nunca, vamos a seguir llegando”, no solo alude a la continuidad del servicio sino que enfatiza el compromiso con la situación: “más que nunca”, porque es *ahora* cuando más se necesita.

7.2.4 Figuras retóricas

La figura retórica predominante es la metáfora. No se distingue únicamente en el texto hablado, sino en el nivel de las imágenes: el amanecer como signo de esperanza y nuevo comienzo, la ventana como apertura al *mundo-afuera* y límite con éste, las plantas como el

¹³⁰ La “x” en sustitución de la “o” o la “a” responde a formas de lenguaje inclusivo, que si bien no están aceptadas actualmente por la Real Academia Española se utilizan en algunos textos como forma de eliminar la condición de género en términos sustantivos que refieren a un sexo indistinto.

¹³¹ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.3, p. 164.

¹³² Op. cit.

signo de la vida. En cuanto a las funciones, predomina lo que en la retórica clásica se denomina *placere* (como consecuencia de su uso) y *movere*, porque busca lograr un estímulo en el lector a través de la emoción, en este caso: ganarse la confianza. Que la persona -el destinatario- crea en la organización -destinador-. Esto va en línea con el tipo de discurso: emotivo; apela a la emoción en busca de la credibilidad.

La primera figura que aparece es una *elipsis* en el discurso: no se nombra a la crisis. Se refiere a “esta situación”. Obvia la descripción del contexto, se utiliza “esta situación” como expresión que el destinatario va a entender sin necesidad de describirla.

Luego, una figura de repetición: la *metodiplosis*, que consiste en la repetición de una palabra o expresión dentro de una frase consecutiva. En este caso: “esperar”. Aparece no solo en el texto, “esperar para volver a salir (...) y hasta esperar para volver a clases. Pero queremos que haya algo que no esperes”, sino también en las imágenes: son tomas repetidas de personas que *esperan* dentro de su hogar. Si bien tienen personajes y acciones distintas, todas tienen la misma esencia: connotan lo mismo.

A lo largo del discurso aparecen otras figuras retóricas como la *sinécdoque*, que refiere a la sustitución de un concepto mediante la sustitución de una parte del mismo que representa su totalidad. En otras palabras, una representación -aparentemente incompleta- que da la idea de un todo. El sonido del timbre y la caja de cartón refieren a la llegada del repartidor, que trae el producto solicitado mediante el sitio a la puerta de la casa.

Sobre lo mismo, aparece otra parataxia: la suspensión. Paralelo al sonido del timbre, las expresiones de los protagonistas cambian, aparece la sorpresa como representación de la espera: la llegada del envío es inminente.

7.3 Aeropuerto de Carrasco

7.3.1 Gestión de la crisis

Lo primero que se presenta es la gestión interna de la crisis. Según lo explicado por Carluccio, previo a comunicar hacia el público externo, fue determinante tomar acciones internas dentro de la organización: “Toda esa línea de comunicación entre lo interno y lo externo tiene que estar muy alineado, porque si comunicás una cosa para afuera y otra cosa para adentro, también te puede chocar”¹³³. Por lo tanto, el primer paso para la gestión de la crisis fue atender el público interno.

El Aeropuerto, consciente de que los trabajadores de la empresa constituyen un aspecto clave en la transmisión de valores y postura ante la sociedad -a través del *boca a boca*, de “las familias”, en palabras del entrevistado-, buscó atender las necesidades latentes en la interna para, a partir de esto, salir a comunicar hacia el público externo. Como no existía la posibilidad de implementar el trabajo remoto para todas las áreas y personal de la empresa, optaron por apelar a la responsabilidad: la responsabilidad de cuidarse, de acatar las medidas sanitarias, y apostar a la credibilidad de los trabajadores para con la empresa: “Intentamos manejarlo lo máximo posible con los empleados de todos los equipos. No es sencillo tener gente trabajando directamente con personas que podrían tener COVID-19 (...) el mensaje de responsabilidad es lo más importante”¹³⁴.

En el período de lanzamiento de la pieza concernida en el objeto de estudio, la empresa fue partícipe de una actividad honoraria: *Unidos para ayudar*, que consistió en la entrega de canastas a los sectores más vulnerables de la sociedad. Paralelamente, disparó una comunicación bajo la premisa *cuidarte es cuidarnos* donde informaban a la población de las medidas adoptadas por la entidad para la prevención del contagio y la seguridad de empleados y visitantes. Si bien no se analiza cada acción *per se*, es imperante tenerlas en cuenta debido a que son una muestra de la preocupación de la empresa por la responsabilidad social, adherida a sus valores, y se manifiesta en la depresión de los objetivos comerciales en relación a los objetivos institucionales. Si bien desde todas las áreas de la organización se tenía plena conciencia de que el momento era crítico a nivel de negocio, dado que la rentabilidad era negativa en consecuencia de la baja de los vuelos, eligieron priorizar la imagen de marca: “En

¹³³ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.9, p. 202.

¹³⁴ Op. cit., p. 201.

un momento donde casi no teníamos pasajeros, casi no teníamos ingresos (...) creímos que lo más importante era [priorizar] la visión que la gente tiene del Aeropuerto”¹³⁵.

En conclusión, el objetivo que prevalecía era mantener y reforzar la imagen de la marca ante el contexto. Cabe recordar que, si bien la imagen de marca no depende directamente de la organización, porque se forma en la mente de los públicos, ésta puede tomar acciones para influir en la percepción que se tiene de ella. Para esto se abordaron tres aristas principales: 1. La comunicación interna, para darle tranquilidad a los colaboradores y cuidar el *boca a boca* alrededor de sus círculos. 2. Acciones concretas que respaldan el mensaje y construyen desde la solidaridad, como la entrega de canastas y la disposición para con una acción social organizada en conjunto con otras entidades sociales. 3. La comunicación externa, con el lanzamiento de una primera pieza luego de declarada la emergencia sanitaria: *Hasta pronto* (2020).

Entendiendo que la emisión de la pieza se da en el marco de esta gestión corporativa, se profundiza sobre las huellas identificadas en el discurso para su análisis.

El mensaje comienza con imágenes del edificio del Aeropuerto en blanco y negro, y una voz en *off* que lo presenta en primera persona: “Esto es difícil para mí”. Lo primero que aparece es la alusión al contexto, a través del sustantivo “esto”, la organización se refiere a la crisis provocada por el COVID-19. Tomando el *contrato del lector* propuesto por Eco, se deduce que el destinatario es capaz de interpretar el mensaje, en primer lugar, por el tiempo -el espacio temporal- en que se dispara. La ubicación contextual resulta clave para entender a qué se refiere la empresa con *esto*, sin necesidad de explicitar la situación.

A veces la aspiración del publicista es demostrar que el motivo de difusión se da por suficientemente conocido como para suprimir el texto. El estímulo apela entonces a datos ya proporcionados, dejando de lado lo que puede considerarse como pura información. En estos casos el anuncio constituye solo un agente evocador, cataliza un recuerdo, pero aún así tampoco puede prescindir, paralelamente, de la palabra. (1992, Block de Behar, p. 49).

En segundo lugar, el término *difícil* no solo describe la situación sino que deja entrever la postura de quien enuncia al respecto, que termina de afirmarse con el final de esta primera oración: “para mí”. *Mí* es la primera huella que marca la personificación del anunciante en la pieza. Desde la perspectiva de Benveniste, el enunciador se hace explícito y apela a despertar la emoción por sobre la racionalidad. Para esto, como se analiza más adelante, hace uso de una

¹³⁵ Op. cit.

figura retórica: la *personificación*, mediante la que asigna personalidad a un objeto inanimado y dota de mayor expresividad al discurso.

Luego, enfatiza: “es difícil porque estoy hecho de emociones”. Esta expresión, autorreferencial, responde a lo que Carluccio denomina “lugar de emociones”. No se describe al Aeropuerto desde la literalidad -es un edificio, es material- sino que la excede, busca la expresión emotiva. A continuación, marca una distancia entre enunciadador y enunciatario: “mi sistema se nutre de la energía que me da ver a la gente vivir sus encuentros”. Se posiciona desde un lugar testimonial. Siguiendo a Benveniste, si bien no utiliza explícitamente la figura de *nosotros*, puesto que habla en primera persona hacia un *otro-aparte*, busca una relación de complicidad a través de una información supuesta: para ese otro, *la gente*, también es un momento difícil. Decir que el Aeropuerto está hecho de emociones, es decir que es -en esencia- las personas que lo habitan. Si las fronteras cierran y el flujo de pasajeros cesa, representa una dificultad para ambas partes: organización y público. Este último aparece representado en la imagen paralelo a la palabra *gente*.

En la siguiente secuencia, la voz en *off* relata: “Y sí, funciona así, transitando dolores y alegrías que se viven en mis arribos y partidas”. Más allá de las figuras retóricas que se analizan posteriormente, resulta interesante detenerse sobre los contrastes: “dolores y alegrías”; “arribos y partidas”. Se relacionan estos términos antagónicos con lo que Carluccio expresa: “los picos de emociones van para arriba y para abajo (...) es un lugar fuerte, comúnmente es una frontera entre una cosa y otra”¹³⁶. El concepto de frontera cobra un nuevo sentido: la contraposición entre dos factores, figura que vuelve a aparecer más adelante en el *spot*.

La pieza continúa con imágenes de distintas personas que representan emociones contrapuestas y variadas, acompañando al texto, y luego aparecen ejemplificaciones que evocan momentos compartidos por enunciadador y enunciatario. Aparece la figura del *nosotros*:

Como cuando estábamos todos juntos, esperando ser los primeros en verlos llegar para darles la mejor y más cálida bienvenida. Cuando la sorprendimos con un momento inolvidable. Cuando nos encontramos con la historia o cuando no pudiste contener las ansias de descubrirte en Uruguay, compartiendo una Navidad en familia. (Aeropuerto de Carrasco, 2020).

La alusión a las diversas situaciones busca la complicidad y la empatía, “siempre intentamos generar una cercanía con la comunidad”¹³⁷. El discurso alcanza un punto máximo

¹³⁶ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.9, p. 200.

¹³⁷ Op. cit., p. 201.

en la emotividad, hasta el momento asociado a la nostalgia, los recuerdos, que se atan a la representación de un *antes*.

Luego, asevera: “Hoy vivimos un momento jamás pensado”, donde vuelve a referenciar el contexto, que anteriormente había llamado *esto*, y le asigna la condición de inédito. Se genera un quiebre mediante el conector *pero*. Una vez más, aparece la contraposición: “Pero es justo eso, un momento”. El discurso cambia el tono y el estilo, y pasa de la *añoranza* al *optimismo*, de la *tristeza* a la *alegría*, de la *oscuridad* a la *luz*; del *antes* al *después*. El Aeropuerto, que hasta el momento se presenta como un miembro más de la sociedad afectado por la situación contextual, se manifiesta ahora como enunciador pedagógico en tanto dispara una certeza frente a un sujeto carente de ésta. Si se analiza desde un lugar racional, se comprende que nadie hubiera podido asegurar esta premisa dada la imprevisibilidad del acontecimiento y las pocas certezas con las que contaban las autoridades y peritos para determinar cuánto tiempo se prolongaría la situación. Sin embargo, el discurso apela a una emocionalidad que traspasa la razón; va más allá de la noción de tiempo. De hecho, cuando se le consulta a Carluccio por la expresión *hasta pronto* con la que se denomina la pieza, que viene arraigada a la noción de momento, manifiesta:

Nos hubiera gustado que fuera mucho más corto (...). Nos imaginábamos que iba a ser mucho más rápido. Ahora, cuando ves el video, decís “hasta pronto parece que nos vemos en tres meses”. Hoy, si lo pensara, capaz que la frase hubiera sido otra... Porque pasó mucho tiempo.¹³⁸

De esto también se desprende la postura de la organización en relación a las recomendaciones gubernamentales. El Presidente Luis Lacalle Pou declara en varias instancias que la estrategia del gobierno consistiría en avanzar *día a día*, conscientes de la carencia de información sobre las características de la pandemia y la duración que podría implicar. Matías Carluccio asegura que “el rol de las marcas y las empresas tiene que ser siempre activo, especialmente para ayudar al gobierno que esté en el momento”¹³⁹, y esto es una muestra de la semejanza en la reacción. Si bien hablar -en cierta forma- de duración temporal es una decisión arriesgada por las características del contexto, la expresión *un momento* no es lo suficientemente específica para comprometer la credibilidad de la marca. En otras palabras, si se hubiera buscado asegurar una fecha de fin, establecer un período de tiempo específico, podría haber tenido un efecto negativo en la confianza y reputación de la organización. *Un momento* es la

¹³⁸ Op. cit., p. 200.

¹³⁹ Op. cit., p. 202.

búsqueda de transmitir seguridad frente a la incertidumbre, una forma de esperanza y proyección de futuro.

El *clip* avanza con una metáfora en el texto: “Y como una nube que trae tormenta, esto también va a pasar”, vuelve a mencionar *esto* en referencia a la situación, y continúa reafirmando el concepto de efímero: “Y pronto nos volveremos a encontrar mirando el cielo juntos, viendo pasar aviones”. *Pronto* da cuenta de un período de tiempo breve entre un acontecimiento y otro.

Hacia el final, aparece la *síntesis historia-discurso*, en términos de Péninou, y el texto pasa de *discurso* a *historia*, de la subjetividad a una aparente objetividad, de la emocionalidad a la racionalidad. El Aeropuerto deja de hablar en primera persona para hacerlo en tercera: “Y desde este aeropuerto, volveremos a ver despegar los sueños e ilusiones de todo Uruguay”. Se identifican tres conmutadores que marcan el cambio. Conmutador es el indicador del quiebre, en este caso: *este aeropuerto* lo lleva a un lugar más objetivo, habla *otro-externo*, que puede observar con cierta racionalidad. *Volveremos* lo devuelve a la subjetividad, a la figura de *nosotros*. Y se vuelve a identificar la operación en *todo Uruguay*. Esta última, si bien alude al público, deja de enunciarlo como *tú*, lo separa, lo vuelve a la vez externo y grande, abarcativo. *Todo Uruguay* es, en cierta forma, la representación de un *nosotros*, teniendo en cuenta que la organización también es uruguaya, pero le otorga cierto sentido de grandeza y globalidad.

En síntesis, y retomando lo propuesto por Sánchez Corral, la estrategia que predomina es la de *discurso*, en tanto apela a la emocionalidad. Sin embargo, hay un sustento racional que debe aparecer para justificar el mensaje, y una aparente racionalidad (es decir, un *algo* viable) donde aparece la *historia*.

Observando la pieza en su totalidad, se pueden distinguir dos partes a las que se denomina de la siguiente forma:

1. Añoranza: Esta primera parte, que comienza con el inicio y se marca en el texto desde “esto es difícil para mí” hasta “como una nube que trae tormenta”, y la imagen en blanco y negro, se caracteriza por la evocación de recuerdos en un tono nostálgico.
2. Esperanza: Una segunda parte que comienza con la expresión “esto también pasará” y se extiende hasta el final de la pieza. La imagen vuelve al color, y el tono y el texto se vuelven más optimistas: proyectan futuro.

Se relaciona esta división con la noción de crisis: “Cambio repentino (...) entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) [que] se produce [por] un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario)” (Piñuel en Losada Diaz, 2010, p. 24). El contraste entre una y otra parte de la pieza es la manifestación del antes y el después; el quiebre es la representación de la crisis; el pasado y el futuro. El pasado en blanco y negro; el futuro a color. Lo que fue y lo que vendrá.

En conclusión, la organización se presenta como actor social vivo en ambos tiempos, no habla de un cambio permanente sino que por el contrario, lo asocia a un momento. Asevera que, superada la crisis, volverá a estar como estuvo. Otorga una certeza, inspira seguridad.

7.3.2 Estrategia de comunicación

Es imperante retomar lo propuesto por Capriotti en cuanto a que la comunicación institucional y comercial no deben considerarse excluyentes una de la otra, sino que ambas conviven en el discurso. No obstante, se analiza la predominancia de una de las dos estrategias en el mensaje, teniendo en cuenta la posición de la organización respecto a la crisis.

Como se analizaba, el Aeropuerto pertenece a uno de los rubros más perjudicados por la pandemia del COVID-19, dado que sus unidades de negocio dependen inexorablemente del flujo de pasajeros que entran y salen del país por este medio; negocio que quedó relegado a las medidas preventivas adoptadas por el país, que incluían el cierre de fronteras.

Debido al impedimento de operar los vuelos de forma habitual, el Aeropuerto se encontraba frente a la siguiente dualidad: por un lado, la rentabilidad del negocio era negativa, lo que arrastraba además la desvinculación de cierta parte del personal como consecuencia. Por el otro, ser el punto de frontera con otros países implicaba que la población lo asociara como medio de contacto y posible importación de casos positivos de COVID-19 al país.

De esta dualidad puede deducirse que: a) los objetivos comerciales no eran pertinentes para protagonizar la comunicación en el momento, dado que ninguna campaña publicitaria sería capaz de revertir una situación que no dependía del convencimiento ni el deseo de los públicos, sino que estaba plenamente condicionada por una disposición gubernamental indisputable. b) Era inminente la necesidad de pronunciarse como actor activo, involucrado en la realidad social. Retomando a Piñuel Raigada, la organización tiene la obligación de reaccionar, y si bien no

emitir palabra es una forma de reacción, porque *todo comunica*¹⁴⁰, “el silencio no era una opción en ese momento para la empresa”¹⁴¹.

Por lo tanto, el mensaje debía ser de carácter institucional. Se partía de la noción de que el destinatario (los uruguayos) tenían presente el papel que jugaba el Aeropuerto en el contexto, y eso conllevaba la obligación de pronunciarse ante el hecho. La siguiente decisión consistía en definir la forma de hacerlo: “la idea era mostrar que el Aeropuerto era parte de lo que se estaba viviendo y nos uníamos, como esa primera persona, para mostrar que nosotros estábamos sintiendo lo mismo”¹⁴².

En este sentido, el carácter del mensaje debía ser, evidentemente, institucional, desde un primer nivel de lectura. En este tipo de comunicación “la organización se presenta como un sujeto social, que forma parte de una sociedad, de un tejido social con el que se relaciona” (Capriotti, 2009, p. 43). La organización utiliza la personificación y el “nosotros” para manifestarse como miembro útil y activo en el contexto, más allá de las huellas que evidencian cierta distancia entre enunciador y enunciatario, se posiciona en un mismo lugar espacio-temporal, y comparte sentimientos y experiencias.

En cuanto a los objetivos, Capriotti asegura que este tipo de estrategia responde a la transmisión de valores y principios de la empresa, en pos de generar mayor credibilidad y confianza, y obtener la aceptación de los públicos:

Era un momento de cuidarse, frenar y tomar conciencia de lo que estaba pasando. El valor fundamental que el Aeropuerto intentó mostrar es el de la responsabilidad (...) Había que transmitir lo grave del momento y dar esa señal (...) Nosotros podríamos salir diciendo “bueno, viajen, vayan a otros países”, pero no era el momento de decirlo.¹⁴³

La entidad no hace una referencia explícita al producto y servicio brindado, por el contrario, se afirma en los valores de los que se rige para aconsejar, guiar y transmitir sensación de seguridad.

Respecto a los públicos, la comunicación institucional está dirigida a aquellos “grupos que pueden afectar el funcionamiento y logro de los objetivos a nivel corporativo” (Capriotti, 2009, p. 43). En este caso, la división de públicos respecto de una estrategia y otra pierde sentido

¹⁴⁰ *Todo comunica* es un axioma de comunicación que se sustenta en la teoría propuesta por Paul Watzlawick, que asegura que todo comportamiento es una forma de comunicación, por lo tanto, el silencio también lo es.

¹⁴¹ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.9, p. 199.

¹⁴² Op. cit.

¹⁴³ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.9, p. 201.

en tanto la situación es compartida por todos los sujetos de la sociedad. Sin embargo, desde la empresa se hizo especial énfasis en la comunicación interna (dirigida a empleados directos, tercerizados y proveedores) para sustentar la comunicación externa. En cuanto a esta última, lo hizo en términos generalizados que involucran tanto a los consumidores finales como a los medios de comunicación y las autoridades gubernamentales.

No obstante, si se considera que la comunicación comercial es, a nivel de lenguaje, donde la organización se presenta como “un sujeto económico, que se encuentra en un determinado entorno competitivo” (Capriotti, 2009, p. 43), se pueden identificar algunas huellas en el discurso que evidencian esta condición. Por ejemplo, cuando la organización se refiere a que atraviesa un momento difícil: “Esto es difícil para mí” deja entrever la situación económica en que se encuentra. Si bien lo relaciona con la emoción, se puede deducir lo siguiente: es difícil porque la empresa se sustenta en la gente (“hecho de emociones”): la gente no puede acceder: no se utilizan sus servicios: el negocio no funciona: la situación económica para la empresa es negativa.

Relacionado a los objetivos del mensaje, Capriotti asegura que este tipo de comunicación se caracteriza por la promoción de productos y beneficios, con la intención de mostrar distintos aspectos y características y así incitar al consumo. En un primer nivel, no existe comunicación aparente del producto. Pero sí se profundiza en el análisis, en un segundo nivel, la comunicación institucional de alguna forma promete lo que se puede esperar de esa organización. Por lo tanto, se deduce que: la organización actúa de forma responsable: prioriza el bienestar de las personas sobre el negocio: se preocupa por la comunidad: los servicios y productos se crean bajo valores éticos sólidos: los servicios y productos que ofrece son beneficiosos para la comunidad.

7.3.2.1 Públicos

En cuanto a los públicos, el autor define que la comunicación comercial está dirigida a consumidores, prescriptores, compradores, influenciadores y distribuidores, entre otros. En este caso, el mensaje está dirigido a todos los uruguayos de forma personalizada y explícita (“tú” - “todo Uruguay”). Una vez más, la línea entre los públicos en una situación de crisis global, generalizada, se diluye.

7.3.3 Denotación y connotación

7.3.3.1 Mensaje denotado

La pieza comienza con una secuencia de tomas aéreas del edificio del aeropuerto, en blanco y negro, que denotan una empresa aparentemente en funcionamiento: autos estacionados, otros que van y vienen, aviones que despegan. Paralelo, una voz en *off* relata: “Esto es difícil para mí; es difícil porque estoy hecho de emociones”. A continuación, distintas tomas de personas encontrándose dentro del lugar. La imagen continúa en blanco y negro y la voz en *off* acompaña: “Mi sistema se nutre de la energía que me da ver a la gente vivir sus encuentros”.

Se suceden varias imágenes estáticas que muestran abrazos y encuentros. En el texto hablado: “Y sí, funciono así, transitando dolores y alegrías que se viven en mis arribos y partidas”. La imagen continúa en blanco y negro y vuelve al movimiento.

Se presentan distintas imágenes que hacen alusión a acontecimientos diversos, aparentemente del pasado. En la voz:

Como cuando estábamos todos juntos, esperando ser los primeros en verlos llegar, para darles la mejor y más cálida bienvenida. Como cuando la sorprendimos con un momento inolvidable. Cuando nos encontramos con la historia, o cuando no pudiste contener las ansias de descubrirte en Uruguay compartiendo una Navidad en familia. (Aeropuerto de Carrasco, 2020).

La imagen continúa en blanco y negro. Las tomas vuelven a enfocar el exterior del aeropuerto y se aprecia un clima lluvioso, nublado. Enseguida, se vuelve a mostrar el interior del edificio con primeros planos de personas en soledad, mirando hacia un punto fijo. En el texto hablado: “Pero es justo eso, un momento”.

Una vez más, la toma aérea del Aeropuerto en blanco y negro y en la voz: “Y como una nube que trae tormenta”. En ese momento, la imagen toma color: “...esto también va a pasar”. La sigue una secuencia de imágenes del interior del edificio, que comienza con una puerta que se abre. Paralelo, relata: “Y pronto nos volveremos a encontrar mirando el cielo, juntos, viendo pasar aviones”. En el cierre, junto a otras tomas del edificio: “Y desde este aeropuerto, volveremos a ver despegar los sueños e ilusiones de todo Uruguay”.

La imagen se funde a negro y sobreimprime, en color blanco, el isologotipo del Aeropuerto de Carrasco. En el mensaje lingüístico: “Aeropuerto de Carrasco. Montevideo Uruguay”.

7.3.3.2 Mensaje icónico connotado

El discurso está plagado de figuras retóricas y alusiones a distintas situaciones que el enunciador supone puedan ser comprendidas, sin mayor dificultad, por el enunciatario. Con el fin de realizar un análisis minucioso de la pieza y lograr una identificación exhaustiva de huellas que permitan comprender el mensaje en todos los niveles de lectura, se desagrega la pieza en una estructura tripartita: contextualización - empatía - solución.

a) Contextualización

Esta primera parte consta de dos puntos claves: la presentación del anunciante y la alusión al contexto. En el texto hablado, se expresa: “Esto es difícil para mí; es difícil porque estoy hecho de emociones; mi sistema se nutre de la energía que me da ver a la gente vivir sus encuentros”. En la imagen: tomas aéreas del exterior del edificio característico de la organización, seguidas de tomas de distintas personas en su interior realizando diversas actividades y con diferentes expresiones. La banda sonora es instrumental, lenta y sentimental.

La empresa busca posicionarse como cómplice del destinatario. Se personifica para generar mayor cercanía -en consecuencia, credibilidad- y el asumirse desde un lugar de aparente vulnerabilidad (una situación *difícil*) connota sinceridad, transparencia. Para Carluccio, “lo mejor es mostrar, contar lo que está pasando”¹⁴⁴. Por lo tanto, la alusión al contexto se hace de manera explícita, y si bien no se especifica sobre éste, se da por hecho que el destinatario conoce a lo que se refiere. En la imagen, el clima nublado y lluvioso connota lo malo del momento. Si se relaciona esto con el concepto de turbulencia planteado por Kotler, que el autor extrapola de su acepción biológica (turbulencia como *fenómeno natural*) se deduce la clara representación de la crisis.

Una vez mencionado el contexto, el discurso se vuelve plenamente referencial: la organización se presenta como actor social en tanto no se identifica únicamente con el servicio que ofrece, sino que presenta la relación que tiene con el público. Precisamente, explica que su existencia radica en la existencia de ese otro: quien lo consume, lo habita. “Estoy hecho de

¹⁴⁴ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.9, p. 199.

emociones” es una expresión que excede la literalidad (las emociones no son tangibles, nada - en el sentido racional y explícito- puede *estar hecho* de ellas). Sin embargo, lo que busca transmitir es que la empresa es más que el aspecto comercial, que la relación con su público va más allá de una cuestión de oferta-demanda, de compra-venta, de necesidad-solución. Por el contrario, es una entidad que se consolida en la experiencia de esa comunidad. En un sentido más estratégico, es una forma de afirmar que prioriza la imagen de la marca sobre el funcionamiento del negocio: “Lo que tanto nos importa a nosotros, a veces, sobrepasa los negocios”¹⁴⁵.

La organización se describe además como un “sistema”. Si bien esta palabra es polisémica, es decir, puede tener diversas acepciones en función de dónde se ubique, al preceder a la expresión *se nutre* connota que se refiere a su acepción biológica. Sistema como perteneciente a un organismo viviente; como “conjunto de órganos que intervienen en alguna de las principales funciones vegetativas.”¹⁴⁶. Aparece entonces la noción de *vida*. Como se mencionaba, el contexto de una crisis que es a la vez natural y moral -en términos de Maingueneau- está inferido por la noción de “muerte”. Esta noción se condice con la situación económica del Aeropuerto: una empresa que cesa sus funciones, es una empresa *muerta*. La muerte se asocia a la vez a los recuerdos: comúnmente, se busca contraponer la angustia que provoca la partida de alguien (una persona) con la idea de memoria y recuerdo. Por ejemplo, existe un refrán que predica que “nadie muere definitivamente mientras su recuerdo permanezca en la memoria de alguien” o, viceversa, una frase popularizada por un *film* de Disney: “solo se muere cuando se olvida” (Coco, 2017). A partir de esto se interpreta la segunda fase, *empatía*, en tanto los recuerdos mostrados refieren todos a los códigos del pasado, previo a la llegada del COVID-19. En la nueva normalidad, el contacto físico como los abrazos, la estrechez de las personas y la aglomeración desaparecen, dado que son contrarios a las medidas recomendadas para frenar los contagios.

b) Empatía

A modo de interpretar cómo se construye en el discurso la experiencia intersubjetiva previa, se identifican cuatro situaciones diferentes de la secuencia comprendida:

1. Bienvenida a los jugadores de la selección uruguaya

¹⁴⁵ Op. cit., p. 201.

¹⁴⁶ Real Academia Española, s.f., definición 3.

En el texto hablado, se expresa: “Cuando estábamos todos juntos, esperando ser los primeros en verlos llegar para darles la mejor y más cálida bienvenida”. En la imagen, distintas tomas que muestran a jugadores e hinchas encontrándose en el Aeropuerto. La situación -a partir de ahora, *memoria* o *recuerdo*- representa el arribo de los jugadores de la selección uruguaya luego de su participación en el Mundial de Brasil 2014¹⁴⁷. Se comprende, por un lado, que es una memoria compartida entre enunciador y enunciatario, y parte de dos premisas: a) el mensaje se dirige a todos los uruguayos, y la Selección es un símbolo de identidad nacional que reúne a la sociedad bajo un mismo paraguas: la identificación mediante un color, una bandera, y figuras reconocidas públicamente (jugadores y equipo técnico). b) El Aeropuerto resulta un actor clave en el hecho dada su condición de ícono nacional, por un lado, y su condición funcional (lugar de arribos y partidas, de encuentro entre fronteras).

2. Una sorpresa para Lucía (campaña)

Para entenderla, es necesario conocer que la organización había realizado anteriormente una campaña de comunicación que consistió en retratar la experiencia de una madre y una hija (Lucía), previo a un viaje sorpresa que la primera había planeado para la niña. El Aeropuerto fue partícipe de la acción, dándole a la historia (en apariencia, real) un giro publicitario que derivó en una campaña de índole institucional y carácter emotivo. Esta memoria apela a la familiaridad, aparece el concepto de familia. La campaña se resignifica en esta nueva pieza convirtiendo a Lucía, que había sido protagonista del relato, en la representación de ilusión, esperanza y sueños de todos los uruguayos.

3. Día del Patrimonio (campaña)

“Cuando nos encontramos con la Historia” acompañado de las imágenes de personas con lentes de realidad virtual refiere a una campaña realizada otrora por la organización con motivo de celebración del Día del Patrimonio¹⁴⁸, que consistió en utilizar esta tecnología para recrear íconos nacionales que existieron en el pasado: aviones, locaciones, monumentos. Una vez más, aparece la identidad Nacional como motivo del encuentro, como punto de congruencia entre las dos partes (destinador-destinatario).

4. Villancicos sorpresa (campaña)

¹⁴⁷ Cientochenta, 2014. En línea: http://www.180.com.uy/articulo/40945_retorno-la-seleccion-calida-bienvenida-en-el-aeropuerto

¹⁴⁸ Día del Patrimonio es una fecha festiva en Uruguay que se celebra anualmente desde 1965.

Este recuerdo se refiere a una campaña realizada para Navidad, que consistió en sorprender a una familia con la llegada de sus dos hijos, que hacía doce navidades no estaban en el país para la celebración. Se connotan dos cosas: por un lado, vuelve a enfatizarse la noción de encuentro, y el Aeropuerto se manifiesta como “frontera entre una cosa y otra”¹⁴⁹ y como protagonista, testigo activo del suceso. Por otro lado, la Navidad -como festividad- connota familia, encuentro, celebración. Si bien para los católicos adquiere un carácter religioso, en otras comunidades (no católicas) se traduce la fecha del 25 de diciembre como *día de la familia*. Una vez más, aparece el concepto de familia y el Aeropuerto como *parte de*.

En síntesis, en el conjunto de las situaciones destacan dos ideas principales: la noción de identidad y la noción de familia. Se deduce entonces que el Aeropuerto asume su rol como ícono representativo del país y a la vez, considera al país “una gran familia”. Familia en tanto vínculo emocional, en tanto lazos ligados al amor y la contención del otro. Es una forma de decir *estamos juntos en esto o estamos viviendo lo mismo que tú*.

Las emociones, como noción a partir de la que se define la entidad, se ven representadas en relaciones de pares y de grupos, se reitera la figura del abrazo, la sorpresa, la alegría y el llanto. Un punto a destacar en este sentido es la contraposición de las imágenes con las medidas sanitarias: al momento de lanzar la campaña, se exhortaba a la población a evitar el contacto entre sí y remitirse al aislamiento. El hecho de presentar una multiplicidad de imágenes que refieren al contacto físico, y hacerlo en blanco y negro, enfatiza la noción de recuerdo, que validan la premisa que aparece al principio del discurso: “estoy hecho de emociones”.

Previo a la transición a la siguiente fase, *Solución*, se infiere que el color juega un rol fundamental: el blanco y negro significa pasado: nostalgia: recuerdo. Hasta el momento, toda la pieza se desarrollaba en base a estos tres conceptos. Se retoman los postulados de Eco en relación a la *semiótica del color*, donde el autor se explaya sobre los *sistemas cromáticos* dentro de lo que denomina *comunicaciones visuales*. Explica que la utilización de los colores responde a cargas simbólicas que trabajan sobre la experiencia del individuo que interpreta y así, por ejemplo, el negro significa *luto*, el rojo *revolución*, el blanco *boda*, entre otros ejemplos. Tomando en cuenta estos postulados se analiza que el blanco y negro connota un recuerdo nostálgico, que combina la noción de *pasado* con *añoranza*. Pero también un símbolo apocalíptico.

¹⁴⁹ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.9, p. 200.

Entra en juego un nuevo concepto: *el apocalipsis*. Para explicarlo, se recurre a la corriente literaria y teológica denominada *apocalíptica*, que se origina en las bases del *judáismo*. “Los orígenes de la apocalíptica se remontan a la ‘espiritualidad de los pobres’ que surgió en Israel hacia la segunda mitad del siglo V” (Albertz en Gaitán & Jailler, 2014, p. 102), y “tuvo como finalidad devolver a las víctimas de la crisis social su dignidad humana y su esperanza de vida” (op. cit.). En el discurso analizado, la representación del apocalipsis a través de los signos descriptos (utilización del color, representación del clima, música emotiva, imágenes estáticas que se suceden), anticipa el quiebre previo a la *esperanza*. Mostrar el apocalipsis es, entonces, anticipar *el mañana*.

c) Solución

Contrario a la pieza de comunicación de MercadoLibre, la solución no se manifiesta aquí como producto o beneficio tangible, sino que se apalanca en una premisa emocional: “Esto también va a pasar”. A partir del quiebre, que se manifiesta con el cambio del ritmo en el discurso (más ágil), el tono (más optimista) y los colores utilizados (imágenes a color, vívidas), aparece la noción de esperanza; de proyección de futuro. Se deja atrás el recuerdo y se empieza a mirar hacia adelante. El *después* de la crisis; el *mañana*.

“Pronto nos volveremos a encontrar”, alude a la noción de efímero, de momento pasajero, el concepto de *muerte* que aparecía al inicio se resignifica, aparece el color; el color representa la vida. Carluccio afirmaba que el Aeropuerto “ha estado muy vivo con los pasajeros y con la gente”¹⁵⁰, en esta parte del discurso busca transmitir que lo seguirá estando. Junto a *lo efímero* aparece *lo resiliente*: *hoy* es un mal momento, pero viene algo mejor, y la organización es parte de ese futuro.

La resiliencia es “la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, aprender de ellas, superarlas e inclusive, ser transformados por estas” (Cyrułnik en OPS, 2020, p. 1) y esto termina de afirmar la solución: la forma de superar la crisis es ser resilientes: es sobrevivir al apocalipsis.

¹⁵⁰ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.9, p. 198.

7.3.4 Figuras retóricas

Se identifican diversas figuras retóricas a lo largo del discurso. En búsqueda de una correcta identificación de las mismas y para facilitar la comprensión, se distinguen según el orden de aparición en el relato.

La primera que aparece es la *elipsis*: “Esto es difícil para mí”. En el término *esto* hay una omisión a la situación a la que se refiere. Quiere decir: “*esta situación de crisis actual, devenida de la llegada de la pandemia del COVID-19* es difícil para mí”. Junto a la frase que lo sucede aparece un nuevo recurso: la *repetición*. “Esto es difícil para mí, difícil porque...”. La duplicación del término *difícil* en la frase enfatiza la expresión.

Luego, aparece la *personificación*. Esta figura se utiliza para dotar de características humanas a objetos inanimados. El Aeropuerto habla en primera persona: *mí*, lo que le otorga mayor fuerza expresiva.

La siguiente figura retórica que se identifica, y que resulta la más recurrente durante todo el mensaje (consecuente con lo expresado anteriormente, en cuanto a que es la que más aparece en el mensaje publicitario) es la metáfora: “...estoy hecho de emociones”. En el sentido literal, el Aeropuerto como empresa no puede componerse de emociones -no son tangibles- y tampoco como edificio. *Nada* puede estar *hecho* de emociones. Es una metáfora que podría referir a lo siguiente: el Aeropuerto existe porque hay personas que lo habitan, lo transitan y lo utilizan. En otras palabras, el negocio funciona porque existen personas que pagan por sus servicios. Le sigue una segunda metáfora: “mi sistema se nutre de la energía que me da ver a la gente...”. Que la entidad se refiera a ella misma como *sistema* no es, en primera instancia, una expresión metafórica: las organizaciones son sistemas en tanto son un conjunto de procesos relacionados entre sí que tienen como fin la dirección de la organización. Sin embargo, lo que lo convierte en una figura metafórica es la expresión que lo sucede: “se nutre”; *sistema* se vuelve una metáfora porque significa *sistema biológico*. La entidad, como ser inanimado, no dispone de un sistema biológico como sí lo hace un ser vivo. Por lo tanto, es una metáfora de la vida dentro del Aeropuerto.

“Y sí, funciono así” es una aliteración, la repetición de palabras similares en una misma frase para enfatizar la expresión. En este caso, lo presenta como condición de inalterable. El énfasis connota además la sensación de *obvio*; porque es evidente, porque no podría ser de otra forma.

A continuación, aparece la primera *antítesis*: “... dolores y alegrías”. El dolor es el opuesto a la alegría, busca expresar que la organización está presente en distintos momentos de la vida de las personas. Que siempre está presente; acompaña. Enseguida, se repite la misma figura: “arribos y partidas”. Una vez más, aparece la antítesis como forma de globalizar distintos tipos de experiencia, y esta segunda funciona a la vez como metonimia de la primera: se puede relacionar a las *partidas* con el *dolor* y *arribos* con *alegría* si se piensa desde el lugar de la familia, de acompañante que no quiere que un ser querido se aleje, o viceversa, si se piensa desde el lugar del viajero que quiere salir del país a experimentar nuevas vivencias.

La metonimia está presente a lo largo de todo el discurso: en los abrazos, en que manifiesta encuentro, amor, emoción, extrañamiento. En los jugadores y los hinchas, que representan el sentido de pertenencia, de identidad, de nación. En Lucía, que representa la emoción. En las personas solitarias que aparecen en primeros planos mirando un punto fijo: es la espera, la incertidumbre, la añoranza del tiempo pasado y las ganas de un futuro mejor. La niña que mira al cielo a través de los vitrales es la esperanza.

Frente a la secuencia de situaciones -recuerdos- se identifica la *enumeración*: es una sumatoria de distintas situaciones que remiten a un mismo concepto y por lo tanto, no hacen más que aseverar lo que se dice en el discurso. Es aquí donde aparece además el *common ground* (historia y terreno común) que sirve para identificar a los destinatarios con quien enuncia a través de la mención a una vivencia compartida.

La metáfora vuelve a aparecer acercándose al final de la pieza: 1. “Como una nube que trae tormentas, esto también pasará”. La nube representa lo efímero de la situación, una nube no es fija, no se instala para siempre, no es permanente; por lo tanto, la tormenta tampoco lo es. La tormenta funciona a la vez como metáfora de la crisis. Por lo tanto, se busca transmitir que es un momento pasajero, que una vez superada la crisis viene algo mejor. 2. “Ver despegar los sueños e ilusiones”. Si se lee esta frase en el sentido literal de la expresión, carece de sentido. Los sueños y las ilusiones no despegan. Esta expresión significa que las personas tienen sueños e ilusiones, los aviones despegan, y viajar es una forma de cumplir estos anhelos.

La *polisíndeton* aparece a través de la repetición de la “y”: “y como una nube (...) y pronto (...) y desde este aeropuerto”. Se busca mediante este recurso enfatizar lo que se manifiesta y dotar el discurso de mayor ritmo. El ritmo marca el tiempo; el Aeropuerto quiere que sea *pronto*. Por lo tanto, la repetición de las “y” cumple la función de acelerar el relato y enfatizar sobre la ansiedad por los tiempos venideros.

7.4 PedidosYa

7.4.1 Gestión de la crisis

“Al ser parte de Delivery Hero, estábamos al tanto de lo que estaba pasando en otros países de Europa y Asia, entonces vimos cómo iba creciendo todo y sabíamos que tarde o temprano pasaría algo similar en nuestra región”¹⁵¹, afirmaba Nicolás Serna, Brand Manager Regional de la marca. Según Serna, el comercio *online* venía en crecimiento previo a la llegada de la pandemia, y lo que ésta hizo fue “acelerar de una forma muy rápida los hábitos (...). La gente ya estaba interactuando con las aplicaciones de delivery”¹⁵². Sin embargo, lo primero que se planteó a nivel interno fue la preocupación por no parecer oportunistas en una situación que, si bien era beneficiosa para la empresa, no así para todos los involucrados en el rubro *delivery*: “no queríamos ser oportunistas por lo que pasaba, si no que queríamos demostrar con hechos que estábamos comprometidos con todos los involucrados en el ecosistema del delivery en la región”¹⁵³.

PedidosYa se presenta como nexo entre problema/solución, no solo para los consumidores finales, que tenían la necesidad de adquirir los productos sin salir de su casa, sino para sus aliados: la empresa se configura como intermediario entre consumidores y socios para impulsar las ventas de los segundos, a raíz de los primeros, a través de la plataforma. Desde ahí se distinguen dos pilares: la comunicación al consumidor final y la comunicación a clientes internos y proveedores. Ambas trazadas en un mismo mensaje: *Entregamos lo mejor*.

La organización toma uno de los valores que la rigen para apalancar su reacción ante la coyuntura, y aparece el concepto de *entrega* como premisa disparadora:

Bajo esta situación definimos entregar lo mejor. Entregar lo mejor de todo este ecosistema del *delivery* y sumar a la mesa a diferentes organizaciones que se estaban preocupando por la gente y poder darle una mano entregando lo que necesitaban, cuando lo necesitaran¹⁵⁴.

Es importante mencionar que, si bien no se profundiza sobre las acciones paralelas al lanzamiento de la pieza implicada en el objeto que tomó la compañía, la misma se crea en el marco de otras activaciones que involucraron distintos actores sociales como ONGs e

¹⁵¹ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.8, p. 195.

¹⁵² Op. cit.

¹⁵³ Op. cit.

¹⁵⁴ Op, cit., p. 196

*influencers*¹⁵⁵, que difundieron el concepto *entregá lo mejor* en busca de incentivar la ayuda a los restaurantes (a través de los pedidos) para paliar la crisis.

Si bien se generaron acciones relacionadas con todas las arenas del negocio, se buscó impulsar especialmente al rubro gastronómico: “los mandamos [a los restaurantes] más al frente y le contamos a la gente que ellos estaban entregando lo mejor de ellos y que los apoyaran, nosotros les llevamos a todos lo que necesitaran en cualquier momento”¹⁵⁶. De esta manera, se buscaba mantener activo el servicio de PedidosYa en el negocio gastronómico, funcionando como nexo colaborativo para con éstos.

Estamos entregando lo mejor (2020) comienza con la aceptación de la situación social: “Son momentos difíciles, no vamos a negarlo”, de esta manera se alude al contexto en que se enmarca el mensaje sin mencionarlo específicamente, dado que se apela a que el conocimiento del receptor es suficiente para comprender a qué se refiere. Además, evidencia la postura del enunciador ante la crisis: no solo la califica como *difícil*, sino que marca cierta distancia respecto a ésta. “Son momentos” y no *vivimos* o *estamos en*, deja entrever la aceptación, la incapacidad de reversión o modificación de lo que sucede. *Son* porque *sucedan*, porque escapa a todos los que involucra. “No vamos a negarlo” no solo reafirma esta deducción, sino que además presupone una posible postura del enunciatario: afirmar la no-negación del hecho, implica responder a un destinatario falto de credibilidad. En otras palabras, implica suponer que quien recibe puede dudar de la transparencia de la marca frente al hecho; ¿por qué lo negarían? ¿Por qué resulta necesario aseverar que se asume la dificultad de la situación? Entra en juego la credibilidad de las marcas como actores sociales responsables frente a un momento crítico, desde donde PedidosYa se posiciona como una voz crédula y transparente. “No vamos a negarlo” es, de cierta forma, *no vamos a mentirte: vamos a decirte la verdad*.

Se da un quiebre en el discurso a través del conector *pero*: “Pero es ahora cuando tenemos que entregar lo mejor de cada uno”. Una vez más, se presupone la postura del receptor. *Pero* indica una contraposición entre la primera afirmación y la segunda: “son momentos difíciles (...) Pero es ahora cuando tenemos que entregar lo mejor”. Se deduce que en un momento difícil, la primera reacción es la incertidumbre; no saber cómo actuar. Y en un segundo nivel, que la reacción común a todos es la resignación. La organización se posiciona como motivadora, incita a entregar lo mejor a través de la certeza: “es ahora”: busca una acción

¹⁵⁵ *Influencers* refiere aquí a personas con reconocimiento y credibilidad a nivel social, que utilizan los medios de comunicación para difundir sus ideas, en busca de generar impacto en el público que los conoce y sigue.

¹⁵⁶ Op. cit., p. 197.

inmediata del destinador. A su vez, coloca a enunciador y enunciatario en un mismo nivel: *tenemos*. Más allá de la postura enunciativa que se analiza posteriormente en el capítulo 7.5.2 “Estrategia de comunicación”, la expresión reafirma el rol colaborativo que asume la empresa. *Tenemos* refiere a la organización, el consumidor final y el socio estratégico. Continúa: “Nuestros restaurantes siguen con sus cocinas abiertas”, es decir, “nuestros restaurantes están entregando lo mejor de sí”, porque se deduce que en un momento crítico, mantener viva una organización, el funcionamiento de un negocio, es una actitud de resiliencia, de *entrega*, en términos de la marca. Y procede: “apoyemoslos pidiendo”: PedidosYa se dirige específicamente al consumidor final. *Pidiendo es pidiendo comida*, es decir, comprando sus productos, utilizando sus servicios. Es este el punto auge que marca el rol del enunciador: nexo, motivador y solución. “Apoyemoslos pidiendo” esconde *a través de nuestra plataforma*, que es la manera en que conviven los objetivos de comunicación y de negocio, a analizar más adelante.

“Ellos siempre estuvieron ahí para nosotros” vuelve a marcar que el mensaje se dirige directamente al público final. “Ellos, *los restaurantes*, siempre estuvieron ahí, *cuando los necesitamos*, para nosotros, *para vos como consumidor*, y *para mí como socio*”¹⁵⁷. De esta forma la organización se nivela con el público, pero se distingue -en un segundo nivel de lectura- según su rol. Por otro lado, busca la empatía para con sus aliados apelando a la relación construida entre consumidores finales y restaurantes.

Prosigue: “estamos haciendo todo para darte el mejor servicio”. Esta expresión supone un quiebre en la postura del enunciador. Quien antes se había posicionado desde el lugar del consumidor final (*apoyemoslos*) se empareja ahora a su socio estratégico: “estamos, *los restaurantes y nosotros*, haciendo todo para darte el mejor servicio *a vos, consumidor final*”¹⁵⁸. Como se mencionaba anteriormente, en una misma pieza se conjugan dos públicos clave. “Estamos haciendo todo para darte el mejor servicio, seguimos pedaleando para entregar lo mejor de cada uno”; la organización se posiciona como actor incidente y útil en la realidad social. “Haciendo todo” alude al concepto de entrega absoluta. *Todo es todo lo posible: todo lo que está a nuestro alcance*: “trabajamos todos los días para encontrar soluciones que le

¹⁵⁷ Las cursivas son acotaciones de la autora y no se explicitan en el mensaje analizado, se agregan con el fin de profundizar en el análisis del discurso.

¹⁵⁸ Ibidem.

simplifiquen el día a día a todos los involucrados en el mundo del *delivery*: usuarios, negocios (aliados comerciales) y repartidores”¹⁵⁹.

Llegando al cierre, el discurso vuelve a migrar hacia la apelación directa al consumidor final: “vos quedate en tu casa”. Junto a la expresión *vos*, aparece en la imagen la cara de una mujer joven reposada en el sillón en el interior de una casa; es la representación del destinatario final, la demostración de que la mejor forma de contribuir con la situación social es quedarse en el hogar, respetar el aislamiento social. Por lo tanto, PedidosYa emerge como solución frente a la contingencia, apegándose a la estrategia gubernamental y mostrándose como actor social responsable y útil en el momento.

En conclusión, la postura de la empresa ante la crisis es presentarse como colaborador, avalado por su posición de líder en el mercado y ofreciendo la solución ante la coyuntura. La transparencia y la entrega son los valores pilares donde se apalanca el mensaje, en búsqueda de la credibilidad de los destinatarios, de manera de generar certezas ante la incertidumbre económica y social de estos públicos.

7.4.2 Estrategia de comunicación

“Construimos los objetivos de comunicación basados en los pilares del negocio para que sean coherentes, y así asegurarnos de que vamos a construir una marca y vamos a cumplir la meta que se nos pone en el negocio”¹⁶⁰, afirmaba Nicolas Serna en respuesta a cómo conviven los objetivos de comunicación y negocio. Las huellas en el discurso que evidencian esta postura son, por un lado, el hecho de presentar a los restaurantes como actores especialmente perjudicados por el contexto social. De la palabra *apoyemoslos* se deduce una necesidad previamente detectada: los restaurantes necesitan apoyo. Por otra parte, hay un mensaje implícito: que lo esté emitiendo una plataforma de *delivery* especializada en el rubro gastronómico implica un segundo mensaje: la manera de *apoyar* es solicitando sus productos a través de la plataforma PedidosYa. Es ahí que se evidencian los objetivos de negocio: los restaurantes necesitan apoyo: la forma de apoyarlos es pedir comida: la forma de pedir comida es a través de PedidosYa: la organización actúa como intermediario: la organización se beneficia económicamente.

¹⁵⁹ Op. cit., p. 197.

¹⁶⁰ Op. cit., p. 196.

Retomando a Capriotti, se entiende que la comunicación corporativa engloba tanto la comunicación institucional como comercial, y que ambas no suelen aparecer de forma excluyente en los mensajes publicitarios, sino que de una se desprende la otra, más o menos explícitamente. Por lo tanto, los objetivos de negocio que siempre fueron subyacentes a un mensaje institucional, en esta pieza prevalecen de forma explícita. Si bien, siguiendo al autor, la publicidad no busca *esconder* sus metas económicas en el mensaje discursivo, sino que por el contrario duplica la intención de la comunicación publicitaria, en este caso el primer mensaje que aparece es aparentemente institucional puro, dado que busca enfatizar el rol social de la organización, presentándola como colaborador y solucionador para con los públicos. Pero en un segundo nivel de lectura, la solución implica el beneficio económico para la empresa: apoyar a los restaurantes solicitando sus productos a través de la plataforma deviene en el beneficio económico para la misma, que consiste en mantener en funcionamiento su principal línea de negocio. No obstante, se debe tener presente que el hecho de que el negocio siga funcionando es beneficioso a la vez para los colaboradores y aliados estratégicos de la empresa.

7.4.2.1 Públicos

Una vez más, la línea entre los públicos a los que se dirige la organización en tiempos de turbulencia se diluye: se mencionan diversas marcas identificadas en el mensaje que evidencian una comunicación hacia el consumidor final, y otras tantas referidas a los socios estratégicos.

Pueden distinguirse dos enfoques de la postura empresarial en función de los públicos mencionados. Para los restaurantes (aliados) aflora un mensaje de índole más institucional, puesto que -asumiendo su condición de *sector perjudicado*- no le exige, no apela a una acción; por el contrario, busca visibilizar su situación del momento y ponerse “a la par”. Para los consumidores finales, en cambio, apela a lograr una reacción inmediata: la colaboración (*apoyemoslos*) que a la vez conlleva un objetivo comercial.

Sin embargo, existen otros sobre-destinatarios: organizaciones sociales y gubernamentales, colaboradores de la empresa y proveedores. Los dos primeros, porque la organización asume el rol de líder en la categoría y, en consecuencia, su responsabilidad de actuar frente a un ecosistema que engloba diferentes rubros y personas. Desde ese lugar, aconseja: “vos quedate en tu casa”, mensaje alineado a la estrategia gubernamental, desde la que se desprende el accionar de otros referentes sociales como organizaciones y líderes de

opinión. Entra en juego el concepto de ética, en tanto valores y normas considerados “bien vistos”

En conclusión, el enfoque que prevalece es el comercial, dado que si bien la organización se presenta como actor social y se posa sobre sus valores (entrega, transparencia) para generar el mensaje, emite un fuerte llamado a la acción para convencer a sus públicos de utilizar sus servicios (cualquiera sea la intención) y beneficiarse de ello como sujeto económico.

7.4.3 Denotación y connotación

7.4.3.1 Mensaje denotado

La pieza comienza con una secuencia de cinco tomas de una ciudad al amanecer en cámara rápida¹⁶¹, y una voz en *off* expresa: “Son momentos difíciles, no vamos a negarlo, pero es ahora cuando tenemos que entregar lo mejor de cada uno”. Inmediatamente, la imagen de un espacio que representa un restaurante, y a continuación una hornalla que se enciende, seguida de varias tomas de comida que representan el proceso de cocina. Paralelo, la voz prosigue: “Nuestros restaurantes siguen con sus cocinas abiertas. Apoyemoslos pidiendo”.

Aparece la imagen de una joven mirando a cámara, vestida de uniforme blanco, que aparenta ser *chef*: “Ellos siempre estuvieron ahí para nosotros”. A continuación, tomas de una persona de espaldas subiéndose a una motocicleta con el uniforme de PedidosYa, que representa a un repartidor de la empresa, seguidas de la imagen de una persona con un celular: “estamos haciendo todo para darte el mejor servicio”.

Mientras la voz en *off* relata “seguimos pedaleando para entregar lo mejor de cada uno” se muestra una imagen de la ciudad y otra de varias personas que representan una familia sentada en un sillón. Enseguida, una mujer joven mira a la cámara desde un sillón y la voz continúa: “Vos quedate en tu casa”.

La imagen se funde al color rojo pleno y sobreimprime la siguiente frase: “vamos a entregar lo mejor de cada uno”. En paralelo, la voz expresa: “Apoyémonos entre todos”.

Al cierre, aparece el logo de la empresa en color blanco, sobre el fondo rojo, y en la voz: “Pedidos ya”.

¹⁶¹ *Cámara rápida* es una técnica fotográfica que suele utilizarse para mostrar hechos que suceden a velocidades muy lentas, en este caso, la salida del sol.

7.4.3.1 Mensaje icónico connotado

A modo de esclarecer el análisis del mensaje connotado y continuar con la lógica estructural aplicada a los demás discursos, se establece la secuencia: contextualización - empatía - solución.

a) Contextualización

La pieza comienza con la referencia al contexto, apelando al entendimiento por parte del lector en función del tiempo y espacio en que se enuncia: llegada de la pandemia al país. “Son momentos difíciles”. En la imagen, distintas tomas de una ciudad aparentemente quieta (sin movimiento, no se ve tránsito ni gente), al amanecer. La imagen cumple la función de anclaje para demostrar cuál es la postura de la empresa y el mensaje que quiere transmitir. Si la frase “son momentos difíciles” se hubiera enunciado paralelo a un paisaje oscuro, lluvioso o nublado, seguramente hubiera cobrado un sentido más pesimista. La imagen del amanecer representa el optimismo, la seguridad de que existe un nuevo comienzo.

La pieza continúa con una secuencia de tomas similares y prosigue: “no vamos a negarlo”, que significa, por oposición, “te vamos a decir la verdad”. Esto manifiesta la preocupación de la organización por generar un pacto de credibilidad con el lector, que a la vez supone posiblemente descreído; negar la mentira es poner en duda la confianza del destinatario. Esto puede explicarse, en una primera lectura, a raíz de la necesidad de las marcas de posicionarse como actores sociales fiables frente a un contexto crítico. Retomando lo propuesto por Sottolano, “hay dos cosas que están siendo muy valoradas últimamente: la sinceridad y la honestidad (...) le rindió a Mujica, le está rindiendo a Lacalle¹⁶², y me parece que a la publicidad también”¹⁶³.

En una segunda lectura, como respuesta a un exagerado optimismo por parte de los líderes de opinión frente a una crisis; la organización adopta una actitud realista para no caer en un aliento inverosímil, en una falsa ilusión. Pero, ¿cómo se maneja la línea entre realismo y pesimismo?

Se genera un quiebre en el discurso con la siguiente oración: “pero es ahora cuando tenemos que entregar lo mejor de cada uno”. En primer lugar, el conector *pero* manifiesta una oposición entre la primera oración y la siguiente. Si bien hasta el momento la organización se

¹⁶² La entrevistada hace referencia a las estrategias políticas implementadas por los presidentes mencionados, que se basaban -aunque diferentes entre sí- en la transparencia comunicacional desde el gobierno hacia la comunidad.

¹⁶³ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.3, p. 164.

había posicionado en el mismo nivel que la población (entendida como afectada y comprometida con el contexto), se emancipa ahora desde su posición de líder y expresa: “es ahora cuando tenemos que entregar lo mejor de cada uno”. En este dictamen admite, por un lado, que no solo comprende sino que vivencia la situación, pero por otro, que conoce cuál es la forma de actuar frente a ella. La palabra *ahora* es una figura deíctica que indica tiempo y espacio, y a la vez -en el mensaje- un pedido de acción inmediata por parte del receptor. Retomando lo propuesto por Sánchez Corral, en el término *tenemos* se manifiesta la presencia del destinador en la enunciación discursiva, que relaciona con la intención de dotar de emoción a un discurso. Es interesante analizar que el autor propone que este tipo de mensajes suele identificarse mayoritariamente con la promoción de productos de bajo costo y consumo rápido, porque se espera una reacción más irracional que consciente por parte del destinatario. Además, se utilizan con frecuencia en la comunicación de productos de alto precio, donde se apela a la confianza del destinador por sobre la razón del público. Si se extrapola esta noción a la pieza analizada, puede comprenderse que: las personas se encuentran en una situación de incertidumbre: no saben cómo actuar: un mensaje emotivo que apele a los sentimientos, es más eficaz que una invitación a la reflexión.

El hecho de que la organización hable desde *nosotros* y no desde *tú* responde a la preocupación manifestada por Serna en relación al oportunismo: “no queremos ser oportunistas por lo que pasa, sino que queremos demostrar con hechos que estamos comprometidos”¹⁶⁴. Es también la muestra de que existe una obligación de actuar, que no solo asume PedidosYa sino también sus aliados, y se espera lo mismo del destinatario final.

“Lo mejor de cada uno” es la búsqueda del compromiso social de parte de todos los miembros que la integran, donde *lo mejor* no tiene una definición específica, no es un hecho tangible; apela a una motivación intrínseca a cada persona, por lo que el concepto se resignifica según la interpretación individual. Se toman las palabras del Papa Francisco en búsqueda de lograr un entendimiento más amplio del tema:

Poneros en juego con los demás y con Dios¹⁶⁵; no contentarse con un «empate» mediocre, dar lo mejor de sí mismos, gastando la vida por lo que de verdad vale y dura para siempre. No

¹⁶⁴ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.8, p. 195.

¹⁶⁵ Dios, escrito con mayúscula inicial, responde a la réplica textual del contenido citado y no pretende evidenciar ni aludir a ninguna postura religiosa por parte de la autora.

contentarse con estas vidas tibias, vidas “mediocrementemente empatadas”: no, no. Ir adelante, buscando siempre la victoria.¹⁶⁶

Dejando de lado cualquier connotación ideológica que pueda desprenderse de la cita, y sin intención alguna de ahondar en el carácter religioso que supone esta declaración tanto por quien la emite como por su contenido, se considera importante entenderla como una interpretación popular del concepto analizado. Quien la expresa contrapone “dar lo mejor de sí” a la noción de mediocridad y conformismo. Afirma que *dar lo mejor de sí* es evitar el empate, es ganar, y que esta actitud es la forma de salir victorioso de una situación. Dar lo mejor de sí resulta, entonces, la búsqueda del éxito a través de la conducta activa. Además, el hecho de que exprese *cada uno* manifiesta la búsqueda de personificación del mensaje que, a la vez, pretende una actitud colaborativa. La organización le habla a *cada persona* al mismo tiempo, y les pide actuar *ahora*: la acción se vuelve colectiva cuando se da a la vez. Aparece el concepto de colaboración como solución ante la coyuntura: para superar la crisis, se debe accionar en conjunto.

Se relaciona esta interpretación con lo propuesto por el filósofo Byung Chul Han en su publicación *En el enjambre* (2014). Han asegura que la sociedad contemporánea está inmersa en un falso concepto de *grupo*, y que las nuevas tecnologías crean la ilusión de converger en un mismo espacio (físico o remoto) pero, en realidad, no es más que la agrupación de seres aislados creyendo que se manifiestan ante las mismas causas. Propone el concepto de *enjambre* para representar la idea de personas que están cerca pero apartadas. La búsqueda de la personificación del mensaje por parte de PedidosYa resulta opuesta a esta postura, en tanto busca la reacción individual para el resultado colectivo: si cada individuo *entrega* lo mejor de sí, se sorteará el conflicto.

Si, por el contrario, la organización aludiera a *lo mejor de nosotros*, o *lo mejor de ustedes*, en términos generalizados, podría resultar esquivada la identificación con el mensaje según cada individuo. Es decir, entender quién debe actuar dependería de la interpretación del receptor, de si éste se identifica o no con el grupo de referencia. Y si expresara *lo mejor de ti*, se perdería el carácter colectivo que conlleva el pedido de acción. Por lo tanto, *cada uno* es la búsqueda del compromiso con la sociedad y con un *otro*.

¹⁶⁶ Papa Francisco, 2018. En línea: <http://www.laityfamilylife.va/content/laityfamilylife/es/documenti/dare-il-meglio-di-se.html>

Comienzan a aparecer imágenes de restaurantes y cocinas y junto a éstas la voz en *off* expone: “Nuestros restaurantes siguen con sus cocinas abiertas. Apoyemoslos pidiendo”. En un primer lugar se analiza la palabra *nuestros* como símbolo de apropiación, que delata la aparición de los objetivos comerciales: si bien el rubro de los restaurantes es afectado en su totalidad, la organización manifiesta que refiere a *sus* restaurantes, es decir, a aquellos que están adheridos a la plataforma. Existen dos lecturas posibles: 1) la organización busca cuidar a sus socios, porque se siente responsable por ellos, y 2) quiere que sus socios se beneficien para beneficiarse en consecuencia. No obstante, este último punto no es necesariamente una visión contrapuesta al encare institucional: beneficiarse a sí misma es, a la vez, beneficiar a sus colaboradores (las personas que trabajan dentro de PedidosYa). Si bien hasta el momento se diferencian dos públicos claros (socios-restaurantes y consumidores finales), aparece un tercero: el público interno como sobre-destinatario.

En el llamado a la acción vuelve a evidenciarse la postura enunciativa del destinador: *apoyemoslos* y no *apóyalos* lo coloca en el mismo nivel que el destinatario final, y marca a la vez distancia respecto de sus socios. “Apoyemoslos pidiendo” apela a que los consumidores pidan comida a los negocios gastronómicos, y en función de quien emite el mensaje se comprende que la acción debe hacerse a través de la plataforma. Luego, la organización argumenta el porqué del pedido buscando convencer al receptor a través de la empatía.

b) Empatía

En la imagen, el primer plano de una mujer joven vestida de cocinera representa al socio comercial: los restaurantes. El hecho de mostrar una cara y no continuar con las imágenes del entorno con que los representan hasta el momento, pone de manifiesto que detrás de los negocios están las personas. Es la primera huella que evidencia la búsqueda de empatía y compasión por parte del consumidor, dado que -en cierta forma- es expresar: *son personas como vos* y que al apoyarlos, se ayuda a personas y no instituciones. En paralelo, se expresa: “ellos siempre estuvieron ahí para nosotros”. *Siempre estuvieron*, si bien se expresa en tiempo pasado, alude la noción de constancia. *Para nosotros* puede interpretarse como: a) los consumidores, o b) para *vos* como consumidor, para *mí* como socio. Cualquiera sea la interpretación que se admita, continúa manifestando cierta distancia entre la organización y sus aliados, apelando a la empatía de los destinatarios finales para con los últimos. La expresión busca el sentido de responsabilidad por parte de aquellos que fueron, hasta el momento, beneficiados por quienes ahora se perjudican. Se relaciona con un refrán popular que expresa “hoy por tí, mañana por mí” basado en los valores de solidaridad y reciprocidad. Se comprende entonces que la

organización apela a una relación preexistente entre consumidores y restaurantes, de la que se desprende la obligación/responsabilidad de ayudar.

Se suceden imágenes que representan el servicio ofrecido por la compañía: el repartidor que sale a llevar un pedido y un consumidor utilizando la aplicación desde su celular. La voz en *off* acompaña: “estamos haciendo todo para entregarte el mejor servicio”. *Estamos* es una huella que evidencia la continuidad. Como se mencionaba anteriormente, el hecho de que una organización se mantenga en funcionamiento en un contexto crítico demuestra una actitud de resiliencia, de persistencia a pesar de la adversidad. Simboliza la solución ofrecida, pertinente, y una certeza ante la incertidumbre.

La imagen vuelve a mostrar una ciudad vacía, pero esta vez se utiliza el recurso de *trávelin de aproximación*, una técnica cinematográfica que consiste en un movimiento de profundidad de cámara desde un punto lejano a un punto objetivo. En este caso, busca crear la sensación de avance: “seguimos pedaleando”, expresa la voz en *off*. Una vez más, aparece el verbo en tiempo presente para expresar continuidad, acompañado del recurso fotográfico que busca reafirmar la simbolización. Frente a una situación crítica, que obliga a cesar las operaciones de muchas empresas, PedidosYa se presenta como resistente y activa. Siguiendo, se muestra a una familia en el sillón de una casa: “... para entregar lo mejor de cada uno”. El discurso enfatiza el concepto de entrega individual y vuelve a poner la vista en el destinatario: no habla de “nosotros”, sino de “cada uno” en búsqueda de un compromiso social colectivo, que concierne a la sociedad toda.

c) Solución

“Vos quedate en tu casa, apoyémonos entre todos” finaliza la pieza, con la imagen de una mujer joven mirando a cámara desde un sillón. *Vos*, junto al rostro de la joven, simbolizan al destinatario final. *Quedate en tu casa* es un mensaje apelativo que se apega a la postura gubernamental, posicionando a la organización como actor social responsable y a su vez, como solución ante la coyuntura. El destinador se separa del destinatario en el pedido de acción y no se ubica -como en algunas expresiones anteriores- en el mismo lugar, porque cuenta con las credenciales para presentarse como solución ante la coyuntura: es una plataforma de *delivery*, por lo tanto, una solución para que la población pueda cumplir con la exhortación al aislamiento social.

El fondo se funde a rojo, uno de los colores corporativos identitarios de la empresa, y en letras blancas y celestes sobreimprime: “vamos a entregar lo mejor de cada uno”, texto de

anclaje que funciona como reforzador de la premisa de la que se dispara el mensaje principal: la entrega.

Finalmente, aparece el logo en blanco sobre el fondo rojo y la voz concluye mencionando a la marca: “PedidosYa”. Debajo, en texto lingüístico, escribe: “Descargá la app” y aparecen los isologotipos de *Google Play* y *App Store*¹⁶⁷. Este último mensaje responde sobre todo a los objetivos comerciales de la organización: es el mecanismo mediante el cual las personas pueden acceder a la plataforma.

7.4.4 Figuras retóricas

La figura retórica predominante a nivel visual es la metáfora. La pieza comienza con las imágenes de una ciudad vacía a la hora del amanecer, lo que significa, por un lado, la representación del aislamiento social: el gobierno exhorta a la sociedad a permanecer en sus hogares para evitar el contagio del COVID-19 y, por lo tanto, la movilidad se reduce y el espacio público aparece vacío, quieto. Por otro lado, el amanecer es el símbolo de un nuevo comienzo, en tanto es la representación de un nuevo día. Cuando expresa “son momentos difíciles” se identifica una elipsis: no resulta imperante explicar el porqué, ni cuál es la situación referida; el espacio temporal en que se lanza la pieza es un marco suficiente para la comprensión por parte del destinatario.

Vuelve a aparecer la metáfora en el texto hablado cuando expresa “seguimos pedaleando”. La definición literal de pedalear es, según la RAE, “poner en movimiento un pedal, y especialmente el de los velocípedos y bicicletas”¹⁶⁸. En este caso, *pedalear* significa *seguir andando*; si se piensa en una bicicleta, pedalear es la forma de avanzar, y a la vez de mantenerse en pie. Si mientras se utiliza una bicicleta como transporte, se cesa de pedalear, la bicicleta deja de avanzar y pierde el equilibrio, se cae. Extrapolando esta idea al mensaje analizado, se deduce que “seguimos pedaleando” es: *seguimos accionando para no caer*, entendiendo la *caída* como el cese de las funciones empresariales.

¹⁶⁷ Servicios para la descarga de aplicaciones de los sistemas operativos Android y Apple, respectivamente.

¹⁶⁸ Real Academia Española, s.f., definición 1.

7.5 Ministerio de Turismo

7.5.1 Gestión de la crisis

“Lo que supuso [la crisis] fue la revisión total de prácticas habituales de comunicación. Los mensajes que solíamos comunicar tuvieron que ser revisados, habían perdido vigencia y hasta sentido”¹⁶⁹. El Ministerio, que históricamente apalanca su comunicación en la promoción del turismo y del disfrute, y que asume como una de sus premisas promover el turismo social¹⁷⁰, en tanto la actividad turística en Uruguay se reconoce como derecho humano, con la llegada del COVID-19 debe reformular los mensajes y emitir, por primera vez, “una comunicación muy rara, única en la historia, donde el Ministerio de Turismo tenía que salir a decirte que no salgas”¹⁷¹.

La postura que adopta se basa fundamentalmente en los valores y objetivos por los que se rige la organización, que implican la promoción de un turismo sostenible y responsable. En este sentido, las circunstancias coyunturales impedían cumplir con el requisito, dado que realizar actividades turísticas iba en detrimento con la exhortación de las autoridades al aislamiento social para reducir el flujo de movilidad y -en consecuencia- frenar el contagio de la pandemia en el país. Tanto por parte de la agencia de publicidad responsable de la comunicación como del anunciante, se declara no haber dudado de cuál debía ser el encare del mensaje: se debía incitar a no realizar actividades turísticas por el momento.

De forma inmediata a la declaración de la emergencia sanitaria en el país, la institución comienza a recibir solicitudes de los ciudadanos en busca de respuestas sobre cómo actuar ante la coyuntura: “en nuestras redes surgieron dudas respecto al cierre de fronteras, la posibilidad de retorno, personas que habían planificado un viaje en el exterior y solicitaban recomendaciones respecto a qué hacer”¹⁷². Este hecho constata la posición de referente del organismo a nivel social, en tanto se configura como organismo de apoyo y asesoramiento en torno a la actividad turística. Esto, relacionado al compromiso de transparencia activa y pasiva, que implica que el MINTUR debe informar imperativamente a la esfera pública acerca de su gestión, ya sea de forma proactiva o por solicitud de cualquier ciudadano, reafirman al organismo como actor social y -en términos de Capriotti- *miembro útil* de la sociedad.

¹⁶⁹ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.7, p. 192.

¹⁷⁰ Turismo que contempla a todos los sectores de la población, incluso a los más vulnerables.

¹⁷¹ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.4, p. 170.

¹⁷² Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.7, p. 192.

Por lo tanto, la gestión se desprende de la responsabilidad moral y social de la organización. No obstante, la condición de organismo estatal implica que debe, necesariamente, “comunicar en forma coherente con lo que orientan otros organismos y entidades estatales, con las que más que nunca se debió trabajar en forma coordinada durante estos meses”¹⁷³.

El lanzamiento de la pieza a analizar se da en un mes de comunicación clave para la organización: para marzo de 2020, el Ministerio preveía lanzar, como en años anteriores, una comunicación con foco en la promoción del turismo interno para Semana de Turismo. Sin embargo, la llegada del COVID-19 al país implicó delinear una nueva estrategia de comunicación. Según Díaz, se pre-establecieron tres fases para la gestión de la comunicación de crisis, que la entrevistada denomina en forma de mensajes apelativos hacia un destinatario final, en función de los objetivos principales de cada una: 1. *No hagas turismo*, 2. *Viajá desde casa* y 3. *Hacé turismo responsable*.

Entendiendo que *#YoMeQuedoEnCasa* (2020) responde a la fase uno de la estrategia corporativa detallada, se analizan las huellas presentes en el discurso que dan cuenta de la gestión corporativa en que se enmarca.

La pieza comienza con distintas tomas aéreas de paisajes uruguayos reconocibles, acompañadas de texto escrito que detalla distintas características identitarias del país: “el verde, el mar, los atardeceres, la naturaleza”.

En una primera lectura, esto constata el público al que se dirige el mensaje. Si bien, como se analiza posteriormente, existen sobre-destinatarios, referenciar paisajes nacionales busca el entendimiento por parte de todos los uruguayos.

El audiovisual presenta una ejecución simple: toda la pieza transcurre sin locución, con imágenes y texto escrito, y el ritmo lo marca la banda sonora. Es una secuencia de tomas panorámicas de paisajes vacíos; sin personas. De esta apreciación se deducen dos aspectos: por un lado, las circunstancias en que se encontraban los responsables de la ejecución. Según las afirmaciones de Cardeillac, “todo el proceso [de creación de la pieza] fue muy particular”¹⁷⁴. Por un lado, porque el lunes 16 de marzo (primer día hábil luego de declarada la emergencia sanitaria en Uruguay) tanto los equipos de trabajo de la agencia como del anunciante empezaron a teletrabajar. Y por otro, porque el equipo del MINTUR había asumido trece días atrás; en

¹⁷³ Op. cit.

¹⁷⁴ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.4, p. 171.

consecuencia, los integrantes de ambas partes no se conocían. Esto, sumado al cierre de proveedores como productoras audiovisuales y a la imposibilidad de salir a producir, motivan la ejecución de una pieza enteramente conformada por imágenes de banco¹⁷⁵ con las que el Ministerio ya contaba: “sabíamos que íbamos a tener que recurrir sí o sí a imágenes que ya teníamos generadas de otras instancias en el banco del Ministerio y hacer una edición *inhouse*¹⁷⁶ (...) Tuvimos que resolver todo nosotros”¹⁷⁷.

La alusión al contexto no se presenta de forma explícita en el mensaje lingüístico, pero sí existe una referencia en las imágenes: son lugares vacíos, sin gente; no existe más movimiento que el que deviene de la naturaleza. Sumado al contexto en que se lanza la pieza, y al organismo enunciatario, se comprende que el conocimiento del lector es suficiente para comprender el contrato propuesto por el primero: espacio temporal y conocimiento del anunciante son los factores necesarios para el entendimiento.

El discurso presenta un quiebre -un antes y después- a través de la imagen y la banda sonora: las tomas de paisajes se aceleran y la música se vuelve más alegre, optimista. A nivel lingüístico, sobreimprime: “nos estarán esperando”, en referencia a los lugares turísticos del país. De esta manera, el MINTUR se apalanca sobre una certeza para dotar de credibilidad el mensaje: en algún momento (aunque no especifica cuándo) se podrá volver a hacer turismo: se podrán retomar las actividades habituales: se superará la crisis.

Siguiente, expresa: “ahora, cuidarnos es la mejor manera de volver a disfrutar”, que se presenta como una nueva certeza consecuente de la anterior. Se deduce entonces que *cuidarse* es la solución para sortear la crisis: *cuidarnos*, en plural, apela a un compromiso social colectivo: cuidarse a sí mismo y cuidar a los demás. A partir de estas premisas, el Ministerio se configura como actor social responsable y guía, lo que se condice con la postura explicada por Díaz acerca del cometido de otorgar respuestas a los ciudadanos: “las situaciones imprevistas, de gran impacto, como lo fue el COVID-19, generan mucha ansiedad a nivel de audiencias, que requieren ser atendidas de la manera más responsable, sincera y a tiempo posible”¹⁷⁸. El pedido de acción es, entonces, la forma de responder a la incertidumbre social. El último aspecto mencionado por la entrevistada, *a tiempo*, reafirma que la institución resigna la calidad de la

¹⁷⁵ Sitio donde se concentran imágenes previamente generadas para uso posterior.

¹⁷⁶ Dentro de la agencia, sin tercerizar con proveedores audiovisuales, que -según declara el entrevistado- es una práctica común para la ejecución de este tipo de proyectos dentro de la empresa.

¹⁷⁷ Op. cit.

¹⁷⁸ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.7, p. 192.

producción de la pieza en pos de lograr la inmediatez: una pieza más elaborada, con materiales generados específicamente para la campaña, requería más tiempo de ejecución, y en este caso lo que primaba era actuar rápidamente.

La noción de tiempo en las marcas lingüísticas: *estarán* (futuro) y *ahora* (presente) constatan el apego a la postura gubernamental establecida para la gestión de la crisis: actuar día-a-día, no estipular fechas de fin ni de cambios e informar a la población semana-a-semana.

Al igual que en el análisis del discurso de *Hasta pronto* (2020), pieza emitida por el Aeropuerto de Carrasco, se observa en este caso una estructura bipartita: añoranza - esperanza.

1. Añoranza: esta primera parte se constituye desde el inicio del audiovisual hasta la aparición de la imagen que muestra un faro, inclusive. Se acompaña de música lenta, que le otorga carácter melancólico. Muestra diferentes paisajes del Uruguay, aparentemente reconocibles para el público delimitado, y sobreimprime sobre diferentes tomas lo siguiente: “el verde, el mar, los atardeceres, la naturaleza”, que se relacionan con las imágenes presentadas. Si bien no se hace explícito en el texto, estas imágenes constituyen recuerdos, aluden a un pasado que se añora. Las vistas de estos lugares son la representación de la actividad turística que otrora se podía realizar.
2. Esperanza: abarca desde el mensaje textual “nos estarán esperando” que se imprime sobre la toma de un atardecer, hasta el final de la pieza. La banda sonora cobra un tinte más optimista, alegre y motivador. En el texto: “nos estarán esperando. Ahora, cuidarnos es la mejor manera de volver a disfrutar”. *Volver* es, en una de sus acepciones, la acción de regresar a un punto de partida. Se deduce, entonces, que la organización toma el tiempo pasado como punto de referencia para proyectar el futuro. Retomando los postulados de Maingueneau, las crisis son “una ruptura dentro de una continuidad”¹⁷⁹, y lo que se manifiesta en el discurso a través de *volver* es la intención de continuar en la constante: de retomar las actividades relacionadas a la organización.

¹⁷⁹ Maingueneau, 2020. En línea: <https://www.youtube.com/watch?v=rXzRI0UdvKk>

7.5.2 Estrategia de comunicación

Previo a definir la estrategia de comunicación utilizada, basada en los criterios propuestos por Capriotti que distinguen la comunicación institucional y comercial y cómo conviven entre sí, se analiza el nombre de la pieza, que funciona como denominación y cierre: #YoMeQuedoEnCasa.

El símbolo (#) que antecede la frase y el hecho de que la misma se escriba sin espacio entre las palabras que la componen, responde a una figura lingüística de índole digital: el *hashtag*. En las redes sociales, la inclusión del numeral antepuesto a una palabra o conjunto de palabras, responde a la intención de indexar determinadas temáticas en un mismo espacio remoto. El símbolo transforma, técnicamente, a la expresión en un enlace que conecta los contenidos relacionados con ésta.

En el caso a analizar, el *hashtag* se configura como paraguas (representación) de un movimiento de ciberactivismo que busca promover el confinamiento como medida preventiva contra el COVID-19. Si bien puede ser utilizado por todos los miembros de la sociedad que posean una cuenta en redes sociales, muchos medios de comunicación y otros líderes de opinión (como celebridades o legitimadores) lo utilizan para demostrar su apoyo a esta práctica recomendada e influenciar a otros de que lo hagan.

#YoMeQuedoEnCasa nace alrededor del 11 de marzo de forma global y se configura bajo el rol de implantar conciencia colectiva a través del *boca a boca* o *boca a oído*. Si bien en un principio responde exclusivamente al fenómeno de la cibercultura¹⁸⁰, luego comienza a expandirse a otros medios como forma de *linkear*¹⁸¹ toda la comunicación en torno a la responsabilidad.

Se relaciona este fenómeno con lo propuesto por Henry Jenkins acerca de la convergencia de los medios. El autor explicaba que lejos de estar vivenciando una competencia mediática en la que unos medios reemplazan a otros, vivimos en una convergencia digital: los *viejos* y *nuevos* medios conviven. A partir de esta teoría es que se comprende la utilización de un recurso de la cibercultura para la comunicación de una marca, sin importar el medio en que se realice. En otras palabras, sin la convergencia no sería posible explicar la expresión

¹⁸⁰ Cultura de internet.

¹⁸¹ Relacionar o conectar, expresado en términos digitales.

#YoMeQuedoEnCasa en medios *offline*¹⁸². La utilización del hashtag responde entonces a una estrategia de enunciador cómplice y subjetivo para con el enunciatario. Expresar “yo me quedo en casa” es predicar con el ejemplo, es posicionarse en el mismo nivel de un destinatario que funciona, a la vez, como líder de opinión. Además, el *hashtag* se configura como signo de consciencia colectiva y de esta forma el Ministerio invita a sumarse a los demás a la acción.

Esta decisión refleja, en primer lugar, el carácter institucional que se le da a la pieza en tanto el anunciante se presenta como entidad, y comunica desde los valores organizacionales, incluso -a primera vista- contrario a sus objetivos de negocio.

No obstante, en línea con lo manifestado por Díaz, el MINTUR asume el compromiso de promover el turismo responsable. Ante la imposibilidad de cumplir con este objetivo en tiempos donde se exhortaba al aislamiento social, el mensaje se apalanca en una premisa que a primera vista puede sonar contradictoria con los objetivos de negocio, pero que está alineada a los objetivos organizacionales.

Por otro lado, se genera un quiebre en el mensaje a partir de la frase “nos estarán esperando”, que deja entrever un tinte más comercial: *hoy no puedes salir, pero sí lo harás superada la crisis*.

7.5.2.1 Públicos

“Era para los uruguayos (...) no tiene más segmentación que esa pues era para todos”¹⁸³. La pieza está dirigida a toda la sociedad, que a la vez es capaz de reconocer los paisajes que se muestran. De hecho, se utilizan imágenes de varias zonas y departamentos del Uruguay, lo que colabora con la identificación de distintas personas en distintas regiones. En un segundo nivel de lectura, se reconoce un segundo destinatario: autoridades gubernamentales, otros organismos y entidades estatales, empresas privadas relacionadas al rubro, como agencias de viaje. En este sentido, el rol del Ministerio se construye como parámetro para la comunicación: el hecho de que el órgano que rige el turismo a nivel país esté exhortando al aislamiento, induce de alguna forma la misma obligación/responsabilidad para todos los actores insertos en el rubro.

¹⁸² Canales tradicionales como prensa, radio, televisión, entre otros, que no pueden comprenderse dentro del ecosistema digital.

¹⁸³ Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.4, p. 172.

Si bien -siguiendo las afirmaciones de Cardeillac- el mensaje estaba especialmente dirigido a los uruguayos, no deja de evidenciar la postura del país respecto al extranjero: no está promoviendo el turismo; toma una actitud responsable frente a la pandemia.

7.5.3 Denotación y connotación

7.5.3.1 Mensaje denotado

La pieza comienza con tomas picadas de distintos paisajes uruguayos, que se acompañan de textos sobreimpresos en letras blancas, mayúsculas, que expresan, en orden de aparición: “el verde”; “el mar”; “los atardeceres”; “la naturaleza”. Luego de un quiebre en la banda sonora, el discurso se vuelve más ágil y dinámico. Junto al cambio, las imágenes comienzan a aparecer con mayor movimiento y rapidez. En el texto: “nos estarán esperando”.

Se mantiene el mismo ritmo en las imágenes y la música y aparece en el texto: “ahora, cuidarnos”. Siguiente: “es la mejor manera de volver a disfrutar”.

Al cierre, sobre la imagen de un paisaje cálido, el texto: “#YoMeQuedoEnCasa”. La imagen se funde a fondo blanco y sobreimprime el isologotipo de Uruguay Natural en su aplicación horizontal.

7.5.3.1 Mensaje connotado

Con el fin de ordenar el análisis connotativo del mensaje se establece la estructura aplicada a los demás discursos que conforman el objeto de estudio: contextualización - empatía - solución.

a) Contextualización

Si bien no se hace una mención explícita al contexto, es la combinación de las primeras imágenes con la banda sonora lo que genera un clima nostálgico. El texto, que en una primera lectura puede considerarse descriptivo de las imágenes que acompaña, cumple la función de dotar de emotividad al discurso, en tanto connota nostalgia por los paisajes que no se pueden visitar.

“Llega un momento en el que ya sé en qué momento estoy, no me sigas machacando sobre el ‘momento difícil’¹⁸⁴, expresa Cardeillac. Esta postura se ve reflejada en la construcción

¹⁸⁴ Op. cit., p. 175.

del mensaje: no insiste sobre la coyuntura, asume que la postura del lector se configura bajo los parámetros del contexto. Es un destinatario inquieto, que valora lo que caracteriza al Uruguay y que tiene la necesidad de vacacionar. Si se lo relaciona con las declaraciones de Sottolano respecto al entendimiento del consumidor, se comprende que apunta no subestimar a quien recibe: “Creo que tenemos que apostar cada vez más a la inteligencia emocional del que consume (...). Si no, es como apostar a la mediocridad”¹⁸⁵.

La figura del amanecer, al comienzo de la pieza, que se vuelve a reiterar respecto a otros de los discursos analizados, connota la sensación de esperanza y de futuro prometedor.

Los paisajes que se muestran son reconocibles para los uruguayos, y a la vez reflejan las características que configuran los distintivos del país: la naturaleza es protagonista en todas las imágenes, y se muestran quietos y vacíos en respuesta al aislamiento social. Sin embargo, el que se vean en movimiento, con una naturaleza frondosa, denota vida: no están abandonados, siguen su ciclo.

b) Empatía

En la expresión “nos estarán esperando” el anunciante se posiciona al mismo nivel que el destinatario: como uruguayo. Indica a la vez una presuposición: los uruguayos quieren viajar. Esta postura se enfatiza si se comprende que la fecha en que llega la pandemia (y se construye la pieza) es un hito en el rubro del turismo, una fecha esperada por muchos para salir a vacacionar: *Semana de Turismo*. Por lo tanto, el contexto resignifica el mensaje y enfatiza su relevancia.

A partir de la persona que enuncia, *nos*, se comprende una postura subjetiva del enunciador. Si se toma la síntesis *historia/discurso* propuesta por Benveniste y retomada por Sánchez Corral, se comprende que hasta el momento en que aparece esta expresión, el mensaje se caracterizaba desde la *historia*, en tanto describe el contexto (los paisajes) de manera objetiva. A través de la palabra *nos*, que se identifica como *conmutador* (en términos de Péninou), se connota el quiebre hacia la *historia/discurso* a partir del que el enunciador se presenta como partícipe de la situación.

¹⁸⁵Calcagno, M. V. (2020). Ver Anexos 10.3, p. 165.

c) Solución

“Ahora, cuidarnos es la mejor manera de volver a disfrutar”. Similar a lo que sucede con el Aeropuerto, el anunciante no cuenta con la solución para brindar más que la incitación a respetar las normativas vigentes relacionadas al contagio. Una vez más, se apela a la inteligencia emocional del enunciatario para comprender qué abarca el término *cuidarnos*. Cuidarse, entonces, es respetar las recomendaciones gubernamentales. Desde su condición de ente público, el MINTUR cuenta con las credenciales para apalancar un discurso de conciencia social que se apegue a las determinaciones del gobierno y motive el sentido colaborativo de la sociedad.

En línea con la estrategia del Estado, el anunciante otorga una sensación de futuro que no tangibiliza, puesto que no establece fechas ni promesas que, como miembro de la sociedad inserto en la incertidumbre, desconoce.

“Volver a disfrutar” se apalanca en una experiencia previa del destinatario final: al momento, no es posible disfrutar lo que antes disfrutaba; disfrutar es el deseo en que se canaliza la añoranza.

7.5.4 Figuras retóricas

A diferencia de los demás discursos analizados, en esta pieza el recurso más recurrente es la sinécdoque: las imágenes, junto a los símbolos que se nombran en el mensaje lingüístico (el verde, el mar, los atardeceres y la naturaleza) son la representación, aparentemente incompleta, de una totalidad: el país. En otras palabras, se designan estos elementos para describir las características distintivas de los paisajes uruguayos, que a la vez representan lugares de ocio y recreación.

8. CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

8.1 Gestionar la incertidumbre: certezas en medio de la turbulencia.

El contexto en que se desata la pandemia constituye un factor fundamental para el entendimiento del ser-pensar-actuar de los individuos sociales. Es en este sentido que durante el desarrollo del corpus se identifican algunos factores que describen la situación social que define al período delimitado para el análisis (13 de marzo - 13 de abril del 2020).

En primer lugar, se comprende que la forma de descubrimiento del virus y su nominación constituye el primer indicio de búsqueda de entendimiento por parte de la comunidad científica y, en consecuencia, para la sociedad. No solo se trata de una nueva enfermedad, sino de un fenómeno sin precedentes en la historia reciente, en tanto se transforma rápidamente en una crisis social y económica, además de sanitaria, fruto de las medidas de prevención exigidas para mitigar el contagio. En otras palabras, tomando las definiciones propuestas por Maingueneau, es una crisis natural y moral: porque si bien se desata a raíz de un fenómeno biológico, cuestiona los valores y creencias en los que se basa la sociedad hasta el momento. El mismo autor propone el concepto de *crisis de visibilidad* para explicar, entre otros factores, la razón para la posterior búsqueda de respuestas confiables de los seres sociales, e identifica dos actores clave que constituyen una *guía*, un *lugar* donde encontrar reparo para una sociedad envuelta en la incertidumbre: los expertos y los números. A la vez, y en línea con la excepcionalidad del fenómeno, se construye en la era de la digitalización, donde la capacidad de generación y difusión de información alcanza niveles únicos, capaces de generar un volumen de contenido imposible de gestionar para el individuo aislado. Esto, que a primera vista podría verse como respuesta a la falta de información y, en consecuencia, una solución ante lo incierto, puesto que estar informado es -de alguna manera- controlar la situación, presenta una contraparte: el individuo en la era digital no se concibe como un ser pasivo sino activo, los viejos y los nuevos medios convergen y los discursos se multiplican; el control sobre lo producido disminuye. En este marco, las marcas se manifiestan como actores sociales insertos dentro del tejido social; como sujetos activos y útiles para con la comunidad con que se relacionan. Como tales, deben siempre aseverar en sus discursos: emanar certezas ante la incertidumbre, presentarse como guías de acción y ser una voz creíble ante un individuo perplejo.

No obstante, la credibilidad se apalanca en dos factores: la honestidad y las credenciales. Sobre el primero, se comprende que un discurso creíble es un discurso honesto: todos los mensajes analizados parten de asumir la situación como momento crítico; negarlo implicaría

admitirse como enunciador ajeno al contexto y, por lo tanto, poco creíble. Todos parten del entendimiento de un *contrato de lectura*, en términos de Eco, en el que el receptor cuenta con el conocimiento necesario para entender a raíz de qué se desprende el mensaje. A la vez, del establecimiento de un contrato de verdad donde el enunciatario confiere autoridad y confianza hacia el enunciador. En este punto radica la importancia de producir un mensaje que aluda a la crisis, pero que a la vez presente una solución.

Se observa una misma estructura en todos los discursos analizados: contexto-empatía-solución. En las primeras dos fases, las marcas buscan conectar con el individuo a través de la comprensión de circunstancia y sentimientos, ubicándose en un mismo lugar espacio-temporal y demostrando capacidad de entendimiento. En la última fase, *solución*, si bien se construye con diferente impronta en función de la posición de la organización, todas erigen como guía de acción: aconsejan, apelan y/o indican: buscan una reacción precisa del receptor. Retomando lo propuesto por Maingueneau, las organizaciones se consolidan como expertos ante la exigencia social, no necesariamente desde un lugar científico. De hecho, ninguna hace mención al aspecto biológico o funcional, sino por el contrario, emiten mensajes emotivos: apelan a la emoción por sobre la racionalidad.

Retomando lo propuesto en el punto 6.6.1 “La presencia del destinador en la enunciación discursiva” en base a los postulados de Sánchez Corral, se constata que la aparición del destinador en todos los discursos evidencia la subjetividad de la que se dota a este tipo de mensajes, que a la vez ponen de manifiesto en primer lugar la imagen de marca, en búsqueda de la credibilidad del destinatario. Apelar a la emoción es, en parte, disminuir la búsqueda de raciocinio.

Todas las piezas analizadas son de índole emotiva. Se plantea, a lo largo del desarrollo de este Proyecto Final, si alguna de las funciones publicitarias predomina en relación al contexto o circunstancia en que se ubica la empresa al momento de emitir el mensaje: se constata que en todos, cualquiera sea la postura de la que se parte, la función predominante es la *poética*. Esto se explica, en parte, a raíz del desconocimiento generalizado sobre cómo enfrentar la crisis: que sea un fenómeno sin precedentes implica que enunciador y enunciatario se encuentren bajo un mismo parámetro: la inexperiencia. Esta es una posible explicación por la cual se infiere que todos los discursos analizados comparten un mismo eje: la estrategia gubernamental como autoridad que avala el discurso y lo dota de ética y moral. Por lo tanto, y como se analiza en el próximo punto, si los objetivos de negocio no se condicen con las recomendaciones de las autoridades frente a la crisis, deben apagarse frente a los valores éticos

y morales sobre los que debe pararse la organización para emitir certezas en medio de la turbulencia.

8.2 El influjo de la circunstancia en la estrategia comunicacional

Se plantea en la hipótesis de este Proyecto Final que la circunstancia en que se encuentra la empresa es determinante para delimitar la postura de la organización que posteriormente refleja en el discurso publicitario, entendiendo que este último se enmarca, necesariamente, en una estrategia corporativa más amplia.

Se realiza una clasificación bipartita en función del impacto que tiene la crisis en el rubro de actividad donde se ubican, tomando como criterio principal -en línea con lo propuesto por el Ec. Munyo- el factor de movilidad. Así, se diferencian sectores perjudicados y sectores beneficiados, ubicando dentro del primero a los relacionados al comercio electrónico: PedidosYa y MercadoLibre, y en el último a los que tienen que ver con la actividad turística: Ministerio de Turismo y Aeropuerto de Carrasco.

Se identifican similitudes y diferencias en la construcción de los mensajes de cada una de las marcas y se contrastan en dos niveles: los discursos emitidos desde los mismos sectores y entre sectores opuestos. Se identifica, en primer lugar, que los mensajes pertenecientes a los sectores beneficiados son de índole comercial y, por el contrario, aquellos que se ubican dentro de sectores perjudicados son de índole institucional. Se sigue a Capriotti en que ambas estrategias (comercial e institucional) siempre conviven, puesto que una incide necesariamente -aunque en mayor o menor medida- en la otra. En otras palabras: la comunicación comercial manifiesta los valores de la organización, y la institucional deja entrever cómo y cuáles son los productos/servicios pueden esperarse de ésta.

Teniendo esto en cuenta, se constata que en las piezas de MercadoLibre y PedidosYa predomina el enfoque comercial, puesto que llevan al frente los objetivos de negocio como solución ante la coyuntura. Los dos restantes, en cambio, priorizan los valores por los que se rigen para la construcción del mensaje y sacrifican los objetivos comerciales ante éstos: comunicar en favor del negocio implicaría hacerlo en contra de la estrategia gubernamental y las medidas preventivas difundidas por las autoridades mundiales y nacionales, y esto atentaría contra la imagen de la empresa. Entran en juego los conceptos de ética y moral para definir la postura que estas organizaciones adoptan, entendiendo que debe necesariamente prevalecer el bienestar común de la sociedad frente a la supervivencia económica de la empresa. En síntesis, cuando los objetivos comerciales de la organización no constituyen una solución ante las implicancias del contexto, deben ir en detrimento frente a los valores institucionales mediante

los que se rige la organización. No obstante, se infiere que los dos anunciantes ubicados en este sector apelan a la esperanza y la resiliencia como forma de posponer y no erradicar el negocio: manifestar que la organización sigue viva: volverá a funcionar.

En cuanto al carácter de las piezas, se constata una misma estructura que puede aplicarse de forma transversal a todas: contextualización – empatía - solución. Sin embargo, las emitidas desde los sectores beneficiados hacen mayor énfasis en la última fase y las opuestas, en la primera. En otras palabras, los anunciantes beneficiados contextualizan y empatizan con sus públicos mediante la alusión al contexto y la situación, pero rápidamente realizan un quiebre y delinear sus discursos en base al *después* de la crisis. Contrario a esto, los más perjudicados enfatizan sobre el contexto y la empatía, con mayor referencia al *antes*. La solución -que se basa íntegramente en el cuidado y responsabilidad social- se presenta como forma de volver a la situación previa (antes del quiebre) y no como utilitaria para gestionar la coyuntura.

Por último, si bien en todas las piezas aparece la figura de *nosotros* propuesta por Benveniste, en las emitidas por los anunciantes pertenecientes a los sectores beneficiados se evidencia una distancia mayor entre enunciador y enunciatario. En cambio, en las producidas desde los sectores perjudicados el destinador se ubica siempre a la par del destinatario, sobre todo cuando alude a la solución: la organización toma la misma acción que los públicos, se presenta como un miembro más y no como un *facilitador para*, como sucede con los beneficiados.

En la siguiente tabla se resumen diferencias y similitudes identificadas en el análisis, según las categorías mencionadas.

Tabla 3. Similitudes y diferencias entre discursos según sectores

	Sectores beneficiados	Sectores perjudicados
Similitudes	Hacen alusión al contexto de forma explícita, sin explayarse sobre sus características	
	Parten de asumir la situación, apelando a un discurso honesto y creíble	
	Se alinean con la estrategia gubernamental	
	Elaboran mensajes emotivos - Predomina la función poética.	
	Enfoque comercial	Enfoque institucional
	Los objetivos de negocio van en línea con la solución	Los objetivos de negocio van en detrimento respecto a los institucionales

Diferencias	Énfasis en <i>solución</i>	Énfasis en <i>contexto</i>
	Mayor distancia enunciadador-enunciario	Menor distancia enunciadador-enunciario

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los públicos, se constata que la línea propuesta por Capriotti, que delimita que la comunicación comercial se enfoca precisamente hacia el consumidor final (el decisor de compra) y la institucional hacia el público interno, la comunidad local, los medios y las entidades gubernamentales, entre otros, en una situación de crisis se desvanece. Cuando se comunica en períodos turbulentos, donde la afectación es generalizada, se habla hacia un destinatario específico y, paralelamente, a otros sobre-destinatarios impactados por la situación. En las piezas analizadas, se le habla a un consumidor final desde una amplia segmentación: todos los afectados por la crisis en el país: todos los uruguayos. Como sobre-destinatarios aparece el público interno: brindar certezas es, de alguna forma, mostrarse firme y viva, que para los colaboradores implica continuidad ante la incertidumbre económica y laboral que presenta la turbulencia. A la vez, se le habla a los medios de comunicación y entidades gubernamentales, en tanto se manifiestan en línea con lo propuesto por éstos y colaboran con reforzar los mensajes desde su condición de actor social.

8.3 La importancia de los valores en la construcción de los mensajes

Cuando se consulta a las voces calificadas de las empresas implicadas en el objeto de estudio de esta investigación sobre el proceso de decisión previo a la elaboración de las piezas, todos hacen referencia a los valores de la organización como punto de partida para delimitar la estrategia. Así, MercadoLibre se apalanca en su *espíritu colaborativo*, PedidosYa en *la entrega*, Aeropuerto de Carrasco como *lugar de emociones* y Ministerio de Turismo en la *responsabilidad*. Si bien las primeras son de índole más comercial, ninguna de las empresas sacrifica los valores corporativos ante los objetivos de negocio: todas contemplan la ética como pilar fundamental para la comunicación ante la crisis. La identidad corporativa constituye entonces un aspecto primordial, puesto que se consolida como punto de partida para entender cuál es la postura que la organización debe tomar: cuanto más definidos y claros estén los valores que la conforman, más claro se tendrá el punto desde el que accionar.

Otro valor que se identifica en todos los mensajes es el de la colaboración: ninguna de las empresas se presenta como solución aislada ante el contexto, sino que todas buscan motivar

al individuo para actuar de manera colectiva en pos de superar el caos. En este último punto, la figura del *nosotros* se vuelve una herramienta fundamental para mostrar a las marcas como actores activos, útiles e insertos dentro del tejido social que habitan, y si bien evidencian cierta distancia respecto del enunciatario (porque deben adoptar una postura segura, confiable) se colocan a la par al momento de colaborar -en conjunto- para superar la coyuntura.

8.4 En síntesis

Este Proyecto Final permite demostrar que el discurso publicitario constituye una herramienta fundamental para mostrar a las marcas como actores sociales frente a una crisis. Que indistintamente de cuál sea la circunstancia en que se encuentre la empresa al momento del impacto, ésta debe elaborar mensajes creíbles y confiables, emitir certezas, y accionar desde la seguridad.

No obstante, se comprueba que la circunstancia de la empresa es -en primer lugar- la que delimita el territorio y tono de los mensajes a elaborar: quienes se encuentren beneficiadas por el contexto, pueden apelar a una comunicación de índole comercial, puesto que sus objetivos de negocio representan una solución concreta ante la coyuntura. En otras palabras, el *core* del negocio se alinea al bienestar social. Sin embargo, las pertenecientes a los sectores perjudicados deben limitar la comunicación a mensajes de responsabilidad social, destacando los valores que rigen a la organización y apelando a mensajes de esperanza y resiliencia; los objetivos comerciales se posponen frente a los institucionales y estar presente adquiere un valor fundamental.

Por último, en respuesta a la última hipótesis propuesta para este Proyecto Final, que planteaba que los valores corporativos inciden directamente en la credibilidad de los discursos, se concluye que, efectivamente, constituyen un factor fundamental, pero no el único. Todos los elementos concernidos dentro de la identidad corporativa (entre ellos, los valores) son la pauta para lograr un discurso honesto, aún así, la credibilidad depende esencialmente de la percepción; de la interpretación que el público haga de éste. Por lo tanto, se concluye que es la imagen de marca la que incide de manera más directa sobre la credibilidad de los discursos, y ésta depende de la trayectoria de las empresas, de lo que el público perciba de ellas a raíz de sus acciones, que exceden a la comunicación publicitaria.

9. REFERENCIAS

9.1 Referencias bibliográficas

- Barthes, R. (1990) *La aventura semiológica*. Barcelona: Paidós.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Block de Behar, L. (1992). *El lenguaje de la publicidad*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Castells (1998). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.
- Del Pulgar Rodríguez, L. (1999). *Comunicación de la empresa en entornos turbulentos*. Madrid: Esic.
- Eco, U. (1999). *La estructura ausente. Introducción a la semiótica*. Barcelona: Lumen.
- González Martín, J. A. (1996). *Teoría general de la publicidad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Han, B. (2014). *En el enjambre*. Barcelona: Herder.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Pilar Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Jenkins, H. (2008). *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Kotler, P. & Casilone, J. (2009). *La ciencia del caos. El management y el marketing en la era de las turbulencias*. Madrid: Gestión 2000.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (2009). *Metáforas de la vida cotidiana*. Madrid: Cátedra.
- Le Guern, M. (1990). *La metáfora y la metonimia*. Madrid: Cátedra.
- Losada Díaz, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Matus, C. (1987). *Adiós, señor presidente*. Santiago: LOM.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Sánchez Corral, L. (1997). *Semiótica de la publicidad. Narración y discurso*. Madrid: Síntesis.
- Taylor, S. & Bodgan, R. (1987). *Introducción a métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.

Verón, E. (2004). *La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Barcelona: Gedisa.

9.2 Artículos electrónicos

Aeropuerto de Carrasco (2020). *Institucional*. Recuperado de: <https://www.aeropuertodecarrasco.com.uy/institucional/>

Aeropuerto de Carrasco (2020). *Principios de Puerta del Sur*. Recuperado de: https://www.aeropuertodecarrasco.com.uy/principios-puerta-del-sur-%20sa/ct_7/es/#:~:text=Misi%C3%B3n%20y%20Visi%C3%B3n,con%20el%20desarrollo%20del%20pa%C3%ADs

Castells, M. 2005. Innovación, Libertad y Poder en la Era de la Información. [V Foro social mundial, Porto Alegre, 29 de enero]. Recuperado de: <https://cic.unb.br/~rezende/trabs/castells-VFSM.html>

Cornella, A. (2000). Cómo sobrevivir a la infoxicación. Comunicación presentada en el acto de entrega de títulos de los programas de Formación de Posgrado. Recuperado de: <http://docplayer.es/9719171-%20Como-sobrevivir-a-la-infoxicacionalfons-%20cornella.html>

Crónicas (2020). Nielsen da al E-commerce como un claro “ganador” en pandemia. *Crónicas*. Recuperado de: <https://www.cronicas.com.uy/empresas-negocios/nielsen-da-al-e-commerce-como-un-claro-ganador-en-pandemia/>

Cuesta, M. & Prestifilippo, A.L. (2021). Micológicas del derrumbe. *Anfibia*. Recuperado de: <http://revistaanfibia.com/ensayo/mitologicas-del-derrumbe/>

Dicasterio para los Laicos la Familia y la Vida (2018). *Dar lo mejor de uno mismo*. [Documento] Recuperado de: <http://www.laityfamilylife.va/content/laityfamilylife/es/documenti/dare-il-meglio-di-se.html>

Durand, J. (1970). *Retórica e imagen publicitaria*. Recuperado de: http://fba.unlp.edu.ar/lenguajemm/?wpfb_dl=50

Gaitán, T.H. & Jailler, C. (2014). Apocalipsis: fé y resistencia. *Cuestiones teológicas*, vol. 41. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cteo/v41n95/v41n95a06.pdf>

Howard Mustoe, H. & Palumbo, D. (4 de enero 2021). Coronavirus: por qué las bolsas del mundo llegaron a niveles récord en 2020 mientras la economía global se hundía. *BBC News*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55536375>

IMPO (2020). *Decreto N° 93/20*. Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/93-2020>

Larronda, A. (25 de octubre 2019). Rafael Hermida: "Esperamos terminar 2020 con unas 1.100 personas en Uruguay". *El País*. Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/rafael-hermida-mercado-libre-tecnologia-uruguay.html>

- Latinspots (2020). *MercadoLibre cambia el logo para concientizar sobre el coronavirus*. Recuperado de: <https://www.latinspots.com/sp/noticias/detalle/53486/mercado-libre-cambia-logo-para-concientizar-sobre-el-coronavirus>
- Maingueneau, D. (3 de junio de 2020). A Análise do Discurso e a crise do Coronavirus. [Archivo de vídeo]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=rXzR10UdvKk>
- MercadoLibre (2020). *Manual de marca*. Recuperado de: <http://ux.mercadolibre.com/brandbook/visual.html>
- Ministerio de Salud Pública (2020). *Protocolo medidas de prevención COVID-19*. Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/comunicacion/noticias/protocolo-medidas-prevencion-covid-19>
- Ministerio de Turismo (2020). *Creación y evolución histórica*. Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/institucional/creacion-evolucion-historica>
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto (2020). *Portal de Transparencia Presupuestaria*. Recuperado de: <https://transparenciapresupuestaria.opp.gub.uy/inicio/planificaci%C3%B3n-de-gobierno/ministerio-de-turismo>
- Organización Mundial de la Salud (2020). *Información básica sobre la COVID-19*. Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- PedidosYa (2019). *Kit de prensa*. Recuperado de: https://www.pedidosya.com.uy/blog/wp-content/uploads/sites/4/2015/03/Acerca_de_PedidosYa.pdf
- PNUD Uruguay (2020, abril). Impacto social y económico del COVID-19 y opciones de políticas en Uruguay. Recuperado de: https://www.uy.undp.org/content/uruguay/es/home/library/poverty/Impacto_social_economico_COVID19_Uruguay.html
- Redacción 180 (4 de agosto 2014). Retornó la selección: cálida bienvenida en el aeropuerto. *Cientochenta*. Recuperado de: https://www.180.com.uy/articulo/40945_retorno-la-seleccion-calida-bienvenida-%20en-el-aeropuerto
- Redacción BBC News (12 de marzo 2020). Coronavirus: las pandemias que pusieron al mundo en alerta en la historia reciente (y cómo se afrontaron). *BBC News*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51843449>
- Redacción El Observador (3 de marzo 2020). Presidencia cambió su imagen gráfica: qué buscó el gobierno y de quién fue la idea. *El Observador*. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/presidencia-cambio-su-imagen-grafica-que-busco-el-gobierno-y-de-quien-fue-la-idea-2020321440>
- Redacción El País (8 de febrero 2019). Empleo y desempleo con el peor nivel desde 2007. *El País*. Recuperado de: <https://negocios.elpais.com.uy/noticias/desempleo-peor-nivel.html>

- Sallé Onetto, A. (14 de abril 2016). Los creadores de PedidosYa cuentan el éxito de su app. *El Observador*. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/los-creadores-de-pedidosya-cuentan-el-exito-de-su-app-20164145100>
- Sevillano, E.G. (11 de marzo 2020). La OMS declara el brote de coronavirus pandemia global. *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/sociedad/2020-03-11/la-oms-declara-el-brote-de-coronavirus-pandemia-global.html#:~:text=El%20coronavirus%20ya%20es%20oficialmente,parte%20para%20combatir%20el%20virus>
- Tort, H. (26 de marzo 2020). Mides: unos 410.000 trabajadores estaban en negro y 30.000 reciben apoyo de la cartera. *Radio Uruguay*. Recuperado de: <https://radiouruguay.uy/mides-unos-410-000-trabajadores-estaban-en-negro-y-30-000-reciben-apoyo-de-la-cartera/>
- Uruguay Natural (2020). *La Marca País de Uruguay*. Recuperado de: <https://marcapaisuruguay.gub.uy/marca-pais-uruguay/>
- Uruguay Natural (2020). *Manual de marca*. Recuperado de: <https://marcapaisuruguay.gub.uy/manual-de-marca/>
- Uruguay Presidencia (2017). *Más de 1,9 millones de turistas pasaron por el aeropuerto de Carrasco en 2016*. Recuperado de: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/kechichian-arrosa-aeropuerto-carrasco-pasajeros>
- Uruguay Presidencia (2020). *Fondo Coronavirus permitirá atender necesidades sociales y económicas de la emergencia sanitaria*. Recuperado de: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/fondo-coronavirus-conferencia>
- Verón, E. (1985). *Análisis del contrato de lectura*. Recuperado de: https://semioticaderedes-carlon.com/wp-content/uploads/2018/04/veron-analisis_del_contrato_de_lectura.pdf
- Yuste, B. (19 de junio 2020). La digitalización en la era de la COVID-19, irreversible y sin paños calientes. *The Conversation*. Recuperado de: <https://theconversation.com/la-digitalizacion-en-la-era-de-la-covid-19-irreversible-y-sin-panos-calientes-140757>

9.3 Films

- Molina, A. & Unkrich, L. (2017). *Coco* [film]. Estados Unidos: Disney, Pixar.
- Thomas, E. & Nolan, C. (2008). *Batman, The dark knight* [film]. Estados Unidos: Warner Bros.

10. ANEXOS

10.1 Recopilación de campañas previo a la selección del objeto

1. Entes públicos y empresas estatales:

1.1 Pieza audiovisual de Intendencia de Montevideo (IM): *Espacios comerciales*. 25 de marzo de 2020. Comunicación de medidas de prevención.

1.2 Pieza audiovisual del Ministerio de Salud Pública (MSP): *Coronavirus*. 17 de marzo de 2020. Comunicación de medidas de prevención. Campaña de bien público auspiciada por Farmashop: cadena uruguaya de farmacias.

1.3 Pieza audiovisual del Banco de Seguros del Estado (BSE): *Hola Uruguay, te hablo desde el futuro*. 30 de marzo de 2020. Campaña de responsabilidad social apalancada en el *hashtag* de uso común #QuedateEnCasa.

1.4 Pieza audiovisual del Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU): *Tu banco en casa*. 8 de abril de 2020. Comunicación de producto *e-brou*.

1.5 Pieza audiovisual del Ministerio de Turismo: *YoMeQuedoEnCasa*. 25 de marzo de 2020. Comunicación institucional.

2. Empresas privadas:

2.1 Lácteos

2.1.1 Pieza audiovisual de Conaprole: *Somos actitud Conaprole*. 3 de abril de 2020. Comunicación institucional.

2.2 Canales de televisión

2.2.1 Pieza audiovisual de Teledoce: *Quedate en casa*. 4 de abril de 2020. Comunicación institucional.

2.3 Supermercados

2.3.1 Pieza audiovisual de Tienda Inglesa: *#AyudanosAAyudarte*. 18 de marzo de 2020. Comunicación de producto: envíos.

2.4 Bancos y financieras

2.4.1 Campaña gráfica digital de Itaú: *Volar es hogar*. 30 de marzo de 2020. Comunicación de producto: millas.

2.4.2 Pieza audiovisual de Cash: *Quedate en casa*. 6 de abril de 2020. Comunicación institucional.

2.4.3 Pieza audiovisual de República Microfinanzas: *Corrimiento de cuotas*. 1^{ro} de abril de 2020. Comunicación de producto: beneficios.

2.5 Telefónicas

2.5.1 Pieza audiovisual de Movistar: *#SeguimosConectados*. 8 de abril de 2020. Comunicación institucional.

2.6 Bebidas alcohólicas

2.6.1 Campaña gráfica digital de Cerveza Patricia: *Lo que importa es quedarse adentro*. 20 de marzo de 2020. Comunicación de producto: envíos.

2.7 Turismo

2.7.1 Pieza audiovisual del Aeropuerto de Carrasco: *Hasta pronto*. 26 de marzo de 2020. Comunicación institucional.

2.7.1 Campaña gráfica de Destinico: *US\$ 0,00*. 17 de marzo de 2020. Comunicación institucional.

2.8 Comercio electrónico

2.8.1 Pieza audiovisual de PedidosYa: *Estamos entregando lo mejor*. 13 de abril de 2020. Comunicación de producto: restaurantes.

2.8.2 Pieza audiovisual de MercadoLibre: *Ventanas*. 9 de abril de 2020. Comunicación de producto: envíos.

10.2 Entrevista a Silvina Rocha

Directora de Quatromanos.

Montevideo, 25 de agosto de 2020. Entrevista por *streaming* vía Zoom.

M.V.C.: ¿Cuál es el rol de la comunicación corporativa en una crisis social?

S.R.: Tomando distancia del momento de las crisis, voy a hablar primero sobre qué hace la comunicación corporativa por las empresas, que está en la base de lo que es el manejo de crisis. La comunicación corporativa apunta a vincular de una manera sana, habitual y natural a las empresas con los públicos. ¿Por qué “sana y natural”? Porque no pretende usar los mecanismos que tienen otras herramientas como la publicidad, que es recurrir a espacios pagos, o el *marketing* recurriendo a estrategias de promoción. Básicamente, a lo que apunta la comunicación corporativa es a que las empresas le hagan saber al público y el público se interese, la idea es que el público se interese, cuáles son las acciones que realizan en materia de sustentabilidad, de trabajo con los proveedores, trabajo con los empleados, la comunidad, acciones de lanzamiento... Ahí tenés todo el espectro, trabajamos tanto para acciones de *marketing*, promocionales, como para acciones corporativas en sí mismas; cosas que encara la compañía a nivel global o local. Nuestro trabajo es que todo eso llegue a la opinión pública, ¿para qué? El objetivo básicamente es preservar la imagen de las marcas. Preservar, y que la gente las quiera, las conozca y las entienda, y que a la hora de elegir no sea solamente basados en los argumentos de la publicidad, sino que utilicen también los argumentos que les hayamos dado nosotros a raíz de la comunicación corporativa. ¿Y por qué te digo preservar? Porque acá de repente es el *link* con la crisis. En la medida en que vos lográs que una empresa sea aceptada, querida y conocida, tendrá otras herramientas para manejarse a la hora de una crisis. Esa te diría que es la esencia de por qué nosotros insistimos, o las grandes multinacionales insisten, en la necesidad de tener una estrategia de comunicación corporativa, no solamente de otras disciplinas.

Si bien la comunicación corporativa ataca muchos públicos (hoy te diría que el público de *stakeholders* es de mucho interés para las empresas), el público que más preocupa es la prensa por lo general. ¿Por qué? Porque la desconocen, no saben interpretarla, no saben entender sus necesidades. Generalmente le tienen temor; es un público al cual no se quieren enfrentar. Todo el trabajo previo que se hace de comunicación corporativa busca de alguna forma que los periodistas se acerquen a las empresas, se conozcan cara a cara, conozcan a las personas y qué

es lo que hacen. De alguna manera esto genera una corriente de buena voluntad. Yo pongo mucho el ejemplo de los circos: viste que tienen una malla de contención abajo, que sostiene al equilibrista si éste se cae. De alguna manera creo que nuestro trabajo es ese; vos te podés caer, lo importante es que no te estrelles contra el piso, que tengas algo que te soporte, te sostenga, y te sea más fácil levantarte. Nuestro trabajo tiene que ver con eso. En la medida en que la empresa no solamente hace las cosas bien, sino que las sabe contar y transmitir a la opinión pública a través de los periodistas, los periodistas empiezan a generar confianza, como “te creo lo que me decís”, “lo voy a publicar porque me parece importante”. Ahí está el punto donde se toca la comunicación corporativa con la crisis: es este trabajo permanente que hacemos los que trabajamos en comunicación corporativa para lograr este sustento, esta red de contención que a la hora de la crisis te permite salir más fácilmente o, por lo menos, menos dañado de lo que saldrías si te caés y no tenés la red.

M.V.C.: Con esto me das pie a una siguiente pregunta: ¿qué pasa cuando no estás preparado?

S.R.: La gran diferencia en cuanto este tema, por lo menos en Uruguay, lo hicieron las multinacionales. Hoy no hay ninguna multinacional que de alguna forma no haya pasado por una crisis y no entienda que si no le tocó es por un tema de casualidad y le va a tocar. El tema no es si te va a tocar o no, el tema es cuándo. No hay empresa que quede libre de una crisis: sea una crisis sencilla, una crisis compleja... Las multinacionales abrieron un camino que para mí fue muy importante para empezar a hablar del tema. Hoy se habla del tema “manejo de crisis”, de capacitación de voceros para una crisis, de tener un comité de crisis. Se habla de una forma casi que habitual. Las multinacionales dieron el paso y nosotros lo estamos intentando replicar a nivel de las empresas locales. Hay muchas empresas locales que hace años no podían pensar en esto y decían “no me hables de crisis” como que era mala palabra y “mejor no hablar”, que hoy de repente tienen una crisis chica y te llaman, te dicen “qué tenemos que hacer”, “cómo tenemos que avanzar”, “qué tendríamos que haber hecho”, “qué no tendríamos que haber hecho”... Es decir, hoy hay mucha más conciencia de que es esencial prepararse para una crisis.

Con esto no te voy a decir que todas las empresas de Uruguay están preparadas para una crisis, porque no es así. Las que no tienen una agencia de comunicación corporativa de alguna manera es muy probable que no hayan escuchado hablar de crisis, los que tienen solamente una agencia de publicidad seguramente tampoco, los que tienen una empresa interna de *marketing* tampoco. Hay mucho trabajo por hacer. No obstante siguen llegando a nosotros empresas con crisis que

nunca habían hecho nada para prepararse para una. Esas te diría que son las más difíciles porque hay que empezar de cero, no solamente en el trabajo con los *stakeholders* sino también con ellos mismos. La conciencia que tiene que tener un empresario de que en una crisis es posible que tenga que salir a hablar y enfrentar a los medios es mucho más difícil de introyectar si vos nunca tuviste una instancia de vínculo con un medio, si tu empresa nunca salió en los medios ni te has manejado bajo el radar... Es mucho más difícil decir “bueno, mirá, es posible que tengas que salir a hablar, a dar la cara, hacer un *statement*”... un montón de cosas que son difíciles de avanzar y sobre todo en una situación de crisis. La crisis pone en evidencia un montón de factores emocionales. Hay un montón de cosas que ocurren: te afecta la rutina de la empresa, toca emociones muy fuertes, genera mucha ansiedad. Genera la sensación de que se está atacando, incluso con los periodistas: “¿por qué me llama?”. Se siente esa sensación de no tener el control.

En esos casos en los cuales la crisis no estaba correctamente preparada es cuando es más difícil trabajarla. No obstante trabajamos con empresas que han tenido más de una crisis, que las tienen prácticamente todos los meses. Empresas grandes, empresas de productos de consumo masivo, de *retail*... tienen todo el tiempo crisis, posibles crisis o situaciones de contingencia. Y aún así cada crisis es distinta. Cada crisis demanda preparar modelos de trabajo distintos, voceros distintos... Emocionalmente son distintas. No hay dos crisis que sean iguales.

Yendo más acá, el COVID-19 era una crisis para la que nadie estaba preparado. Hay un estudio muy interesante que dice que hay solo un 14% de las crisis que no son esperadas o que no se pueden haber vislumbrado como probabilidad. Si vos te ponés a hacer un *check-list* de “dónde me puede pasar” todas las cosas que puedas tildar se encuentran dentro del otro 76%. Hay un 14% que son totalmente inesperadas, que aún haciendo el esfuerzo más grande de enumerarlas nunca hubieras dicho que podía pasar. Claramente, el COVID-19 está dentro de ese 14%. Es una situación que nadie esperaba y donde además no había antecedentes en nuestra vida como ejecutivos, como empresarios, como líderes en comunicación, de una crisis similar, en el sentido de que afectó no a una sola empresa; a todas las empresas, a todo el país y a todo el mundo. Una crisis demasiado grande como para que tuviéramos *expertise* en esto.

M.V.C.: ¿Les dio alguna ventaja el hecho de que la crisis llegó a Uruguay después de haber empezado a manifestarse en el mundo?

S.R.: No, de hecho, nosotros que trabajamos en crisis... Cuando empezó a escucharse acá sobre el COVID-19, que fue a finales de enero, febrero, algo que nos pasó a nivel personal fue que nuestro hijo más chico estaba en Canadá y nos empezó a contar que le tomaban la temperatura, que los tapabocas se habían agotado, y era algo que no nos parecía que iba a llegar acá nunca. No estaba en las posibilidades. Ninguna empresa pensaba en el Coronavirus, ninguna tenía planes de contingencia para el Coronavirus. Lo bueno y lo malo es que la llegada acá fue muy rápida. Desde febrero al 13 de marzo pasó muy poco tiempo. Sí hubo una ventana de quince días aproximadamente en los que, por lo menos nosotros, nos dimos cuenta que podía pasar; que nos podía pasar como empresa tener un caso de COVID-19, por ejemplo, y empezamos a preparar un plan de contingencia propio que consistía en cómo hacer para poder trabajar a distancia, treinta personas. Un desafío que era importante porque el formato de trabajo a distancia no existía, ni siquiera lo teníamos como objetivo a mediano plazo. Entonces, como quince o veinte días antes nosotros como empresa, y después nos dimos cuenta que otras empresas también lo estaban haciendo en la interna, empezamos a trabajar en esos protocolos, básicamente: ¿qué pasa si tengo que mandar a todos para la casa?

Haber trabajado en crisis nos dio evidentemente un *expertise*. Lo primero que hicimos fue crear un comité integrado por el director de cada departamento, tenemos 5 departamentos, nos juntamos tres o cuatro veces y dijimos “acá el primer objetivo es: qué pasa si nos tenemos que ir todos a nuestras casas”. Hasta ese momento decías “esto es manejable”. El 13 de marzo explotó la bomba en Uruguay, no solo nosotros sino todas las empresas con las que trabajábamos tuvimos que implementar esto: cómo seguir trabajando pese al COVID-19. Muchas empresas no tienen la posibilidad de trabajar a distancia porque trabajan en planta, en locales de venta al público, en esos casos era mucho más complejo. Para nosotros fue un momento de prueba porque todas las empresas nos llamaban a nosotros. Había lineamientos internacionales que decían lo que había que hacer pero cómo hacerlo, cómo comunicarlo, qué decir y a quién informarle...

Te pongo un caso que para mi fue el más complicado: cuando avisaron que cerraban los *shoppings*. Yo trabajo con *shoppings* hace veinte años y creo que el único día que cerraron fue el Primero de Mayo. Fue realmente un desafío enorme por lo que implicaba. Más allá del cierre en sí mismo, el terror que podía generar.

También trabajamos para Movie que me llama ese viernes 13 a decirme que estaban pensando en desalojar la sala de la película que estaban transmitiendo, a ver qué hacían. Eran decisiones

a tomar en el momento que nunca se habían tomado. Ahí el vínculo con la empresa de comunicación creo que para ellos fue muy bueno porque de alguna forma uno tiene intuitivamente, y por los años que hace que trabaja, las herramientas. Entonces les decís “sí, ok, sacá a la gente de la sala” pero también cómo lo tienen que hacer, qué tienen que decir, cuál va a ser su *speech*, si los llama un medio qué deben comunicar. Creo que para muchas empresas fue tranquilizador tener del otro lado alguien que de alguna manera les diera una mecánica y una sistematización de lo que tenían que hacer. En muchos casos era un poco de intuición, no te voy a decir que no, porque era una crisis que no existía, no teníamos antecedente.

M.V.C.: Me resulta interesante que la primera pregunta haya sido interna, en la empresa, cuando se preguntaron: ¿qué pasa si nos tenemos que ir todos a trabajar a nuestras casas?. En ese sentido, ¿cuál es el rol que juega la comunicación interna en una crisis?

S.R.: Creo que en esta crisis quedó muy claro y de manifiesto que la comunicación interna debe ser muy bien atendida. Nosotros no nos especializamos en comunicación interna hacia nuestros clientes, sino que en algunas circunstancias, como cuando hay un cierre de planta o despido de personal, los asesoramos en cómo manejar la comunicación, los tiempos, los discursos... Pero la verdad es que no tenemos una especialización en eso.

Una cosa que quedó muy patente con esto es que la gente valoró más que nunca la transparencia en la información: que el director le hablara, le transmitiera tranquilidad, [le dijera] que la situación estaba bajo control. Eso fue vital. Quedó muy claro que la gente necesitaba información, porque la información le daba contención emocional. La contención emocional fue otro factor que uno, como empresario, tuvo que manejar aún en el desconocimiento. Ni mi marido ni yo, que somos dueños de la empresa, tenemos formación en recursos humanos. Ninguna; todo lo hacemos intuitivamente. Pero la realidad nos demostró que era necesario atender las necesidades personales de cada uno desde la individualidad: ¿a vos qué te pasa?, ¿vos qué temor tenés?. Enfrentarse a realidades que normalmente uno no conoce, o que si conoce lo hace tangencialmente, fue otro desafío; empezar a entender que detrás de cada persona hay una familia, una preocupación, una necesidad que es totalmente distinta a la de la persona de al lado. Entonces, tomar medidas generales era muy difícil.

Si bien al principio fueron todos para la casa, había gente que no tenía internet en su casa, que uno dice “qué básico, yo no podría vivir sin internet”, bueno, hay gente que no tiene internet.

Había que resolver esos temas. Gente que de repente estaba viviendo con un familiar mayor... situaciones.

Nosotros nos pusimos como meta tratar siempre de transmitir la realidad, la verdad, aún cuando no es fácil porque, sobre todo el primer mes, había una incertidumbre absoluta. Teníamos que ser honestos y tratar de que la persona entendiera que para nosotros también esto era una cosa nueva, y si bien le podíamos dar algunas certezas, algunas seguridades y contención, no lo sabíamos todo y el panorama cambiaba día a día, hora a hora. Cada llamada del cliente era un desafío, porque también estuvo todo el tema económico. Las empresas buscaban bajar costos y cortar servicios, entonces fue un momento de mucha inestabilidad para nosotros como empresarios, cuando los colaboradores lo que más necesitaban era estabilidad.

Fue muy difícil lograr ese equilibrio: ¿cómo te doy tranquilidad a vos si yo no sé dónde estoy parada? No sé si a fin de año la empresa va a seguir funcionando o voy a tener que cerrar. Porque, gracias a dios, vendemos servicios, y sabíamos que más o menos nos íbamos a poder reciclar. Hemos pasado otras crisis, nunca tan grandes como esta, pero no sabíamos con cuántos clientes nos íbamos a quedar al final de la película. Ese fue un lindo desafío a nivel de todas las empresas: entender que ir con la verdad y atender la emocionalidad de cada persona era esencial.

M.V.C.: En un momento así de crítico, ¿cuál es la importancia de tener una postura, un discurso de marca construido? ¿Qué pasa con los valores y la filosofía de la empresa... son una herramienta clave para salir a hablar en un momento crítico?

S.R.: Lo que ocurrió realmente es que el COVID-19, como crisis puntual, no tuvo nada de lo típico de una crisis; tuvo muy poca cosa [típica]. En una crisis, normalmente uno analiza, evalúa, toma decisiones y arranca para adelante. En esta crisis no se podía hacer eso porque nada dependía de uno. En una crisis empresarial, suponete, hay un producto que tiene fallas: uno decide, ubica el producto, le hace seguimiento, hace un *recall*, llama a los afectados, saca el producto y se terminó. O sea, más o menos sé dónde va a terminar la crisis. El problema con el COVID-19 es que nadie sabía ni hacia dónde iba ni cómo iba a terminar. Empresas que de repente mandaban a seguro de paro a treinta personas no sabían si al mes siguiente iban a mandar a cincuenta personas más o iban a tener que cerrar. Esa te diría que fue la mayor diferencia con una crisis habitual: no había posibilidad ninguna de proyectarse.

Lo que fue clave en ese momento fue ir día a día y transmitir cuál era la realidad en cada momento. Y los medios, de alguna manera, también entendían que nada de lo que uno podía decir era definitivo. Tampoco nadie pensaba en decir “ahora voy a salir a comunicar todo lo bueno que hago”, porque no sabían si podrían seguir haciéndolo. Fue una situación bastante excepcional.

Te diría que el manejo del personal estuvo casi que en la mira como lo más importante. Y por supuesto las empresas que trabajan con consumo masivo tuvieron que atender a todas las necesidades, todos los temores que había, como los desabastecimientos. Nosotros trabajamos con empresas de *retail*, de venta de productos masivos... El temor del desabastecimiento, de que la gente no pueda salir de su casa cuando se amenazaba con la cuarentena. En ese sentido el segundo paso más grande que dieron las empresas fue tratar de organizarse en la interna para dar esa tranquilidad. Lo más importante en ese momento era dar la tranquilidad de que de alguna forma se iba a cubrir la necesidad de una persona, ya fuera porque se implementaría una venta *online*, porque se conseguirían los *stocks* necesarios y no iba a faltar producto... Pero fue mucho de construirlo, prácticamente, en función de la demanda exterior. Me acuerdo, por ejemplo, el caso de la venta en los supermercados: el temor era el desabastecimiento, y por otro lado el supermercado no podía dejar de vender, pero tampoco podía fomentar que la gente fuera masivamente a los locales. Había una diferencia entre “lo que yo quiero, lo que yo puedo y lo que yo debo”. En definitiva, si la gente se sobrestockeaba (sic) y compraba demás, *a priori* al supermercado no le importaría, pero si eso generaba contagios en los locales y tenían que cerrar, tampoco era bueno. Había que construir de acuerdo a lo que la gente iba precisando.

Por eso te digo, fue muy distinto a cualquier crisis. Era muy difícil hacer una proyección de “vamos hacia ahí”. Íbamos hacia los lugares donde más quemaba, siempre con la transparencia, la tranquilidad, sin sobreprometer; nunca decir “¡ah! no va a pasar nada, no vamos a cerrar” porque no se sabía. La verdad es que no lo sabías.

M.V.C.: Ahora que mencionás el ejemplo del supermercado... Dentro de la Tesis estoy estudiando cuatro marcas que se ubican en dos terrenos diferenciados: uno más beneficiado, entre comillas, y otro que comprende los sectores más afectados. Respecto al primero, me gustaría saber tu postura acerca de cómo manejar la línea entre ser oportuno y ser oportunista.

S.R.: Una cosa es lo que yo te pueda decir desde el lugar de asesor de una empresa y otra cosa es lo que ocurra dentro de la empresa. Creo que tiene mucho que ver con la responsabilidad de la empresa. Si bien trabajo para una marca [de supermercados], creo que no hubo oportunismo. Creo que hubo sí, y ya no te lo digo de parte de la marca, “oportunismo” desde los propios proveedores, que por temor a no recibir producto de repente lo aumentaban, no lo vendían o lo vendían solamente al que le pagaba a treinta días porque no sabían si iban a cobrar... Yo no sé si hablaría de oportunismo, tal vez en algún caso lo haya habido, no te puedo decir que no, pero estaba la supervivencia del negocio de cada uno detrás de esto. Y detrás de la supervivencia de un negocio hay mucha gente, mucha inversión, mucho tiempo y mucho cariño, entonces uno en esos casos tiende a protegerse y a decir “qué es lo que tengo que hacer para subsistir”.

Yo me pongo en el lugar de un proveedor de aceite que lo vende a un supermercado que le paga a noventa días y otro que le paga a treinta, y yo no sé si a noventa días me van a pagar, entonces capaz que a ese no le vendo o le vendo más caro. Es difícil hablar desde este lugar si hubo oportunismo o no de las empresas, yo creo que hubo más que nada necesidad de sobrevivir, de seguir con el servicio. Y también las empresas tenían sus temores: los empleados atemorizados, los seguros de desempleo, gente trabajando más horas, gente que iba a trabajar en medios de transporte público atemorizados de contagiarse. Como te digo, sería muy liviano decir si hubo o no oportunismo, creo que hubo más que nada necesidad de garantizar la supervivencia y en ese sentido uno como empresario hace lo mejor que está a su alcance. Yo tuve que mandar gente a seguro de desempleo y no me gustó. La verdad, prefiero no mandar gente al seguro de desempleo, pero lo tuve que hacer. Para salvar a muchos, fueron tres o cuatro personas a seguro de desempleo... Nos aseguramos de que esa gente estuviera bien, nos contactamos con ellos [durante el seguro] y los hicimos volver apenas pudimos. No me gustó hacerlo, pero lo necesitaba porque el primer mes fue una catarata de cosas: desde baja de honorarios a suspensión de honorarios.

La supervivencia de la empresa es vital en esos casos. Para mí es muy difícil juzgar ese tipo de cosas. Está claro que hubo sectores tremendamente afectados y sectores que no, el turismo fue uno de los sectores más afectados, es tremendo el daño que le provocó al turismo. Hubo otros que no y yo me cuento dentro de las empresas que no fuimos tan afectadas, me siento privilegiada por eso. Pero tiene que ver con el servicio y lo que das en el momento de una crisis. Dio la casualidad de que las empresas de comunicación en esta situación son importantes. Otros servicios se cortaron: el señor que venía a limpiar los vidrios tres veces al mes dejó de venir, porque la casa estaba cerrada. Y la telefonista fue a seguro de desempleo. ¿Si me gustó? No.

Uno tiene que tomar decisiones que no siempre son agradables y no siempre las disfruta, pero prima la supervivencia de la mayoría.

M.V.C.: Pero, ¿qué rol juega la comunicación en cómo lo comunicás? Una de las empresas que voy a analizar, por ejemplo, es MercadoLibre, que se encuentra en un sector beneficiado...

S.R.: Bueno, pensá en cuánto tiempo invirtió MercadoLibre en capacitar a su personal y cuánto invirtió en el lugar físico donde trabajaba toda esa gente. Yo trabajé para MercadoLibre, por eso conozco un poco la interna... Se puede decir “tuvo suerte”, pero si no hubiera estado preparada como estaba tal vez no hubiera tenido la suerte que tuvo. Estuvieron mucho tiempo en eso y sí, supieron aprovechar la oportunidad, pero no solamente ellos, ¿cuántas empresas que no vendían por internet de un mes para el otro vendían por Instagram? El *e-commerce* avanzó en dos meses lo que no hubiera avanzado en diez años en este país. ¿Es oportunismo? ¿Es oportunidad? Bueno, ¡había que salir a vender lo que uno tenía!

Te pongo un caso, a mí me gusta el tema de la moda... El MoWeek virtual. MoWeek estaba preparando su exposición en Latu, había vendido los espacios, tenía todo... el 2 de marzo decían “se va a hacer igual” y el 13 se fue todo al carancho. Inventaron un MoWeek virtual; eso habla de las cabezas de las personas que están detrás, habla del piense y de la estrategia, de cómo uno se repone a una situación de crisis. Al que se queda y dice “qué horrible, cómo me afectó a mí” seguramente no le pase nada bueno. Ahora, el que invirtió mucho tiempo antes, supo tener ideas buenas, supo ver la oportunidad... Instagram empezó a ofrecer herramientas para vender a través de la plataforma, eso es súper meritorio. Es haber pensado antes y haber pensado rápidamente en la solución a la crisis.

Por eso para mí es difícil decir “se benefició”. Sí, seguramente se benefició, ¿pero cuánto tiempo invirtió en darle cereales y helados a sus funcionarios para captar lo mejor de los chicos jóvenes que estaban en la vuelta? Se lo merecen de alguna forma.

M.V.C.: ¿Y la forma de comunicarlo?

S.R.: Yo creo que todos los que implementaron la venta *online* fueron una salvación para la gente. Ya no te digo “gente que quería comprarse ropa en MoWeek”, sino gente que necesitaba comprar cosas esenciales. Gente que no se animaba a salir, y un supermercado le llevaba a su casa la comida. Si te querías comprar una máquina para hacer ejercicio porque no podías ir al

gimnasio, te traían la máquina a tu casa. Que te llevaran los medicamentos... Hay un montón de cosas. Yo creo que no hubo esa visión negativa porque de alguna forma todos precisábamos de eso. Todo lo que fue *e-commerce* fue la salvación de un montón de gente que realmente no se animaba a salir por temor de exponerse.

¿Una mirada crítica hacia eso? Y sí, siempre hay detractores, siempre hay gente que te dice “¡ah! Se llenaron de plata”, y bueno, pero fue la solución y la oportunidad para un montón de gente. Detrás de MercadoLibre hay empresas, hay gente. Por ejemplo, una pequeña empresa que tenía solo un local y lo tuvo que cerrar pero pudo empezar a vender por MercadoLibre, ¡le dieron la oportunidad de salvar el negocio! Yo creo que son cosas que lejos de verse mal tienen que verse como oportunidades que dio la crisis para ampliar el negocio hacia un lado que de repente nunca se hubiera ampliado. Hay gente que nunca en su vida hubiera vendido por internet, capaz que nunca se hubiera animado o ni siquiera le parecía necesario. Hoy lo que no tenés en internet casi que no lo comprás. Lo pensás diez veces porque decís “¿voy a ir? No, lo compro por internet si tengo la posibilidad”. Abrió una oportunidad de negocio para un montón de gente que no la tenía.

M.V.C.: ¿Qué pasa cuando todas las marcas y empresas deben responder a la misma crisis? ¿La estrategia es similar? Si no, ¿cómo se diferencian?

S.R.: Por suerte creo que no fueron todas iguales porque los *timings* también eran muy distintos: empresas que atendían al público tuvieron que cerrar, otras que no eran de atención al público, otras que eran industrias... Cada empresa de acuerdo al rubro en que estaba y a lo que se dedicaba tuvo un *timing* distinto. Eso por un lado, y fue bueno para empresas como la nuestra porque pudimos ir ordenando la comunicación.

Por otro lado, el hecho de que estemos viviendo lo mismo nos preserva un poco a todos. En una crisis generalmente se busca un culpable: ¿de quién fue la culpa?. Al principio hubo también mucho de eso con el COVID-19, “que fue China” y “la OMS que lo ocultó”... Naturalmente uno necesita saber cuál fue la causa. Después llega un momento en el que ya está, a nadie le importaba dónde había sido y nos empezó a dar la sensación de que esto había que sacarlo para adelante como fuera, que había que tomar todas las medidas posibles y que las medidas que tomaba uno repercutían en el otro. Quien va a una fiesta de noche se va a divertir, bárbaro, pero puede repercutir en el país, en que los casos se descontroren, en que no se pueda abrir el turismo...

En definitiva, creo que la sensación de que todos estamos en el mismo barco fue buena porque, generalmente, todos miramos la realidad con una lupa distinta, sin embargo en este momento todos la empezamos a mirar con la misma lupa. Como que uno se flexibilizó un poco en cuanto al nivel de exigencia. Yo me acuerdo que estaba en Maldonado haciendo la cuarentena, hice un pedido en MercadoLibre y me lo mandaban por DAC. DAC en esos días era... había cien mil personas. Fui una vez, fui dos veces; a la tercera fui caliente, pero cuando recibí lo que yo había pedido dije “listo, qué mejor que estuvo DAC y tuvo la solución”, porque no la hubiera tenido de otra manera. Creo que todos nos pusimos más flexibles respecto a las respuestas que les exigíamos a las empresas. Esto no pasa cuando la crisis es única: cuando una empresa tiene una crisis en un negocio todo el mundo exige que lo solucione, que dé una respuesta, que no le vuelva a pasar, que encuentre al culpable, que lo echen, que lo ajusticien, y que además le den un descuento cuando va a comprar de vuelta. En este caso creo que no pasó, que estábamos todos velando por la supervivencia del sistema en general, porque todos de alguna manera, ya sea como empleado de una empresa, como consumidor, como dueño o como lo que sea, estábamos en el mismo barco: “si a vos te va mal, a mí seguramente me va a ir mal también”. Era como una cadena, todos nos poníamos un poco en el lugar del otro y eso creo que fue bueno en el sentido de que a todos nos pasó lo mismo, no hubo tanto de ese juicio del que mira de afuera, del que viene a decir “vos tendrías que haber hecho esto” o “te pasó porque no fuiste responsable”. Estábamos todos sin poder haber hecho nada para que no nos pasara.

M.V.C.: ¿Algo sobre lo que quieras ahondar o sobre lo que quieras reflexionar para concluir?

S.R.: De lo que es crisis yo puedo hablar sin parar porque me he dedicado a esto y me gusta mucho. Pensar qué pasa de acá en adelante... Es un gran signo de interrogante para todos. Algo que antes no nos pasaba; antes planificábamos, hoy planificar es muy difícil. En una empresa vos siempre tenés que planificar, decís “qué espero para el trimestre”, “qué espero para fin de año”, “qué espero para el año que viene”. Y la verdad es que en un país como Uruguay que vive del turismo, el hecho de que hoy no sepamos si vamos a tener una temporada con argentinos y brasileros, ¿cómo nos va a permitir prever? Es imposible. Es una realidad que muta minuto a minuto.

Entonces la planificación, que es sumamente importante para salir de las crisis y para sostener las empresas es algo que hoy no se está pudiendo hacer. Uno planifica ahora los quince días siguientes y ta. Nosotros en la empresa tenemos gente trabajando [presencial] voluntariamente

y gente trabajando a distancia. Ahora, a medida que bajaron los casos dijimos “vamos a rotar a la gente”, pero yo sé que mañana uno se enferma y tenemos que ir todos para la casa de vuelta, o uno que va a la oficina tiene contacto con alguien con COVID-19 y nos cambiaría la realidad de un minuto para el otro. Entonces yo estoy planificando que en quince días vuelve una persona, después vuelve otra y otra, y la verdad es que yo misma digo “pará, planifiquemos los próximos quince días y después vemos, ¿no?”, porque es muy difícil, la verdad es que es muy difícil.

Después también hay algo que de alguna forma ya lo incorporamos: la presencialidad en todo sentido, desde el trabajo hasta el lanzamiento de productos, eventos o eventos corporativos, es algo que va a demorar mucho en volver. Ahora estamos trabajando todos con la virtualidad, que tiene cosas muy buenas pero también malas... Vos hacés un lanzamiento virtual y la gente se copa uno, dos, tres... al quinto evento virtual ya está harta, no querés seguir sentándote frente a una computadora, querés ver gente.

Habrà cosas que va a haber que ir manejando con el tiempo, ir ajustando. No es fácil prever, nada fácil prever qué viene... Eso es lo más peculiar.

M.V.C.: ¿Y qué creés que pasará con la comunicación? Por ejemplo, nombrabas el turismo: otra de las campañas que estoy estudiando es la del Ministerio de Turismo cuando salió con la pieza #QuedateEnCasa; en qué momento se hubiera pensado que diría eso, ¿no?

S.R.: ¡Claro! Mismo la comunicación de la Noche de la Nostalgia. Hay un montón de empresas que hacen mucho dinero en la Noche de la Nostalgia, y vos estás teniendo que pedirle a la gente que no haga la fiesta y que no vaya, con todo lo que eso implica económicamente para un sector.

Que el Ministerio de Turismo tenga que decir “quedate en tu casa”... Hay unas implicancias económicas enormes en cada decisión. Los hoteleros, por ejemplo, pasaron momentos espantosos. Ahora están empezando a abrir y a ver un poco la luz de vuelta, pero si no vienen los argentinos acá está claro que el verano va a ser terrible. Estamos recibiendo todo el tiempo mensajes que da el gobierno, las autoridades, que vos decís “está perfecto” pero sabés que está parado un sector. Por eso, para mi gusto, están haciendo las cosas muy bien, en el sentido de que están cuidando cada actividad que abren, porque cada actividad que abren puede ser un foco de contagio. Los cines que tuvieron que postergar y que no tienen películas para pasar...

No se produjeron películas este año por el COVID-19. Hay cosas que las arrastrás: por más que abras el cine, ¿qué vas a pasar? Hay consecuencias económicas de esto que se van a ver a muy largo plazo.

M.V.C.: ¿Es una cuestión de balance? El Ministerio de Turismo en esta fase 2, por ejemplo, pasar de decir “quedate en tu casa” a decir “hacé turismo interno”...

S.R.: Bueno, sí, todo el tema de la apertura de los hoteles del interior con un protocolo. Un protocolo y un montón de costos. Está claro que todos los sectores que abren no están en la misma realidad que cuando cerraron; el *shopping* abriendo ocho horas, está bien, contratan menos gente y capaz que en los locales se equilibran bien, pero hay un montón de gente que trabajaba en otro horario que no está trabajando, que sigue en seguro de desempleo o va a ser despedida.

La realidad es que las consecuencias económicas de esto las estamos empezando a ver y como te digo, lo que muchas empresas tienen que invertir para poder funcionar es enorme: desde el alcohol, la persona que toma la temperatura, la limpieza, que se ha reforzado enormemente. Todo eso es costo para las empresas. Además va a haber un momento en que la gente va a gastar menos porque está en seguro de desempleo, va a invertir menos... La industria de los viajes ni que hablar, hay negocios que han desaparecido. Que haya desaparecido Airbnb es una cosa increíble, son realidades que nunca pensamos. Y esa sí es una empresa que invirtió un montón, trabajó muy bien, hizo las cosas bien, no obstante se murió. Son cosas que tuvo esta pandemia que son impredecibles en cuanto a otras crisis... Absolutamente impredecibles.

10.3 Entrevista Silvana Sottolano

Lic. en Psicología, Psicoterapeuta y Psicóloga educacional.
Montevideo, 25 de agosto de 2020. Entrevista por *streaming* vía Zoom.

M.V.C.: ¿Cuáles son los puntos de impacto psicológico más relevantes de lo que fue el inicio de la pandemia en el país? ¿Qué desafíos identificás en lo que tiene que ver con tu profesión?

S.S.: Como psicóloga lo que más escuché y observé en la clínica fue la constatación de la vulnerabilidad. Viste que todos aprendemos a vivir con ciertas incertidumbres que sabemos que no vamos a tener claras nunca y las vamos disfrazando de los colores que podemos, así es como se arma la novela de cada uno. Me parece que hubo un encuentro de frente con la falta de control, con sentirnos a expensas de una cantidad de situaciones que no podíamos manejar, con la vulnerabilidad de sentir lo frágiles que somos frente a determinadas situaciones, la toma de conciencia de que más allá de la situación que uno pueda atravesar... Por ejemplo, es para destacar por dónde entró el COVID-19 a Uruguay. Yo tengo pacientes que empezaron a hacer cuarentena al toque, haciendo *home office*, recibiendo a la Tienda Inglesa con un pedido sin enterarse de lo que pasaba afuera, lo que favoreció que estuviera como bajo control en un inicio y eso me parece que marcó lo que está siendo la pandemia acá en Uruguay. Pero también ese perfil, tengo diferentes tipos de pacientes, se sintió, por un lado, que podía hacer cosas distintas, pero que también estaba expuesto a una realidad sin antecedentes y donde no sabía cuánto iba a poder controlar a pesar de contar con esas herramientas. Eso por un lado.

Por otro lado, una de las cosas que también estuvimos trabajando mucho, yo trabajo en educación hace años, fueron los cambios de roles. El pasar a convivir 24/7 en familia fue súper movilizante. Hubo un cuestionamiento muy grande. Una amiga que es directora de la parte de inglés del British me decía: “lo que yo vi hacer a las maestras y lo que vi hacer en la Scuola”... Fue terrible lo que los maestros tuvieron que hacer, y eso también generó diferentes reacciones: familias que fueron muy solidarias, otras que cuestionaron muchísimo. Creo que nada de lo que pasa es diferente a lo que pasa en otras situaciones, en relación a que cada uno da de lo que tiene y de lo que es. La solidaridad surgió en algunos casos, en otros surgió una crítica... A nosotros nos pasaba que iban maestros y cuestionaban si el porcentaje que el colegio había dado de descuentos era proporcional a lo que la maestra había dado por Zoom, poniéndose en auditores educativos. Creo que también mostró mucha miseria humana en algunos casos, así como pudo poner en juego el altruismo de otros, la posibilidad de la solidaridad.

He leído bastante. Algunos filósofos españoles, que a veces sigo, estaban en opiniones opuestas. Hay gente que dice “después de esto nada va a ser igual”; después de todo nada es igual. Otros tienen una mirada más pesimista, por decirlo de alguna manera, o más realista. Y la realidad es que yo estoy en el medio, creo que la vida es un permanente cambio y todo el tiempo estamos reaccionando, aprendiendo. La memoria cambia los hechos que vivimos permanentemente, todo fluye en forma permanente. Hay cosas más intensas que nos producen cambios más grandes, así como las cosas imprevistas producen traumas... Y después las cosas cotidianas nos van produciendo cambios que no son tan visibles.

Por otro lado, coincido con que la gente muchas veces no cambia tanto. Uno dice “deberíamos ser todos mucho más solidarios, preocuparnos mucho más por el cambio climático, el consumo, la sustentabilidad”, y la realidad es que probablemente haya una cantidad de gente que cambie y otra gente que siga repitiendo. Eso es un poco de mi mirada como psicóloga.

M.V.C.: ¿Cuál entendés que debería ser el rol o el aporte de la psicología en una situación de crisis social, sanitaria y económica como la que estamos viviendo? Por ejemplo, destaco la parte de ASSE y otras mutualistas de poner una línea de apoyo emocional con psicólogos detrás.

S.S.: ¡Yo estuve ahí! Me ofrecieron para estar coordinando un grupo y yo, que estoy con muy poco tiempo libre, preferí dedicar una hora por semana a la primera línea de fuego. Atender las llamadas me parecía mucho más interesante.

Me parece que el psicólogo tiene un rol súper importante. Sin dudas fue una crisis, sigue siendo una crisis, en diferentes niveles. Por un lado debemos apoyar muchas situaciones de crisis de ataques de pánico, de una angustia tremenda, de perder el trabajo y no saber si al otro día se tendría plata para poder comer... La angustia de la incertidumbre económica, toda la gente que se dedicaba a servicios que no eran de primera necesidad la pasaron y la siguen pasando muy mal. Me parece que lo económico pegó muy fuerte; eso era un motivo de consulta bastante importante en esta línea de ayuda del 0800. También se generó una suerte de desatención, creo que al principio nadie sabía muy bien cómo iba a tener que hacer, entonces los médicos se focalizaron demasiado en el COVID-19 y no llegó a tener una intensidad que justificara tanta dejada de lado de patologías crónicas. Nos llamaba mucha gente con enfermedades físicas. Me acuerdo de un señor de Minas que estaba casi quedándose ciego y no sabía dónde ir, porque el hospital donde él se atendía lo habían dedicado solamente para el COVID-19. Mucho desamparo... Incertidumbre y desamparo. Creo que el psicólogo tiene mucho para hacer ahí,

no desde una mirada terapéutica de cambio psicológico, sino de acompañar, abrazar emocionalmente y bajar la angustia.

Como psicóloga me pasó una cosa interesante. Es tan distinto cuando te consulta alguien porque se separó de su pareja o porque perdió su trabajo, sin haber COVID-19, de ahora que en las consultas los pacientes tocaban cosas que también eran compartidas por uno. Al principio de la pandemia mi hijo me decía *Miss Covid* en casa, me pasé con el Lisoform y el agua jane por todos lados, a las puteadas para que limpiaran. O sea, me vino la paranoia, me duró un mes hasta que me harté. Quiero decir: yo formaba parte, estaba muchas veces del mismo lado del paciente en su miedo. Fue fuertísimo, me acercó mucho más a mi profesión. Yo hace tiempo que me vengo emocionando mucho como psicóloga clínica, no tanto en el colegio sino como psicóloga que escucha y acompaña a pacientes adultos. Me emocionó mucho compartir eso.

Lo otro que me pasó es que venía hace tiempo trabajando sobre el tema del medioambiente y empecé a encontrar en el cuidado del medioambiente, ahora estoy en un proyecto dentro de la Scuola para eso, y ya lo venía haciendo con una pareja que tuve, que en la naturaleza están todas las respuestas. Me parece que una cosa que nos puede unir y que puede producir un cambio social mucho más fuerte y consistente es que la naturaleza te ofrece la resistencia necesaria para aprender permanentemente en un mundo donde todo es ya: “consumo todo, tengo que tener lo último, tengo que tenerlo ya”. Los niños no entienden por qué no tienen todo lo que quieren en el momento. Si hay algo que ha favorecido el camino que viene haciendo la sociedad es fomentar la omnipotencia y el egocentrismo infantil, porque ahora casi todo se puede. El tema pantallas... Una vez me contrató Samsung para dar una charla sobre el uso de pantallas en los niños. El tema es una cosa impresionante, vos ves a nenes chicos que donde no les sale un juego lo sacan y van a otro, y a otro. Esa resistencia que te ofrece un interlocutor que considerás válido, que te mira, te asiente, o no te mira y vos decís “¿estará diciendo una pelotudez?”, se pierde absolutamente. Es un ego expandido. Y la publicidad le habla a ese “público anónimo”. Uno no sabe a veces quién está escuchando detrás. Como contrapartida de eso hay un cambio climático que no es joda, se nos viene ya. Es un problema enorme al que hay que enfrentar, y por otro lado ahí está la solución: en lo que ofrece.

A mí como psicóloga particularmente me hizo empezar a sentir más responsable de apuntar hacia eso.

Después... La gente sigue preguntando por lo mismo. Generalmente las mujeres por amor desencontrado y los hombres por angustia en el trabajo o porque se quieren separar. La consulta más o menos sigue siendo la misma. Ahora aflojó muchísimo el tema del miedo y creo que la gente está trabajando de nuevo, se está empezando a acomodar la cosa.

M.V.C.: Vuelvo un poco a lo que me comentabas sobre el hecho de estar del mismo lado del paciente y lo llevo a un paralelismo en relación a la empatía: quizá el consumidor o el usuario que está escuchando y recibiendo ese mensaje también está del lado de las empresas y viceversa. ¿Vos creés que hay un tema de empatía o cercanía entre las personas que se puede haber incentivado?

S.S.: Eso es estructurante. Lo quise decir cuando te hablé de la conciencia de comunidad, apuntaba a eso. Me parece que tomamos más conciencia de que de verdad hay cosas que salen mejor en equipo, que hay cosas que uno siente. Porque acá el tema fundamental es la interpretación, vivimos interpretando, la comunicación tiene un enorme peso de interpretación, ¿por qué? Porque nos construimos siendo interpretados.

Yo tuve una clínica para embarazadas, trabajo con bebés y soy madre de mellizos. Veo siempre cómo las mamás interpretamos: el bebé llora y una interpreta que tiene frío porque una es friolenta, entonces lo abriga y lo desabriga. Hay una señal que hace el consumidor, en ese caso, que uno interpreta. Cuanto más alejada de ella misma está esa mamá, más delirante va a ser la respuesta.

Me parece también que la empatía tiene que ver con que si bien nos podemos poner en el lugar del otro tiene que ser desde una mirada que no juzgue, una mirada comprensiva, cálida, donde ofrezcamos sin pretender que el otro lo interprete o lo reciba de la misma manera. Es una cuestión de comunidad en el sentido de que si nos queremos y nos cuidamos nos va a ir mejor. Porque además, ¡es así! Yo te lo digo porque tengo 55 años y trabajo en esto hace 30, cuanto más uno da y cuanto menos uno interpreta por qué el otro hace determinadas cosas, cuanto más empáticos somos, el retorno es grandioso, porque actuamos desde la mejor parte de uno. Lo que pasa es que el miedo, sobre todo el miedo, nos hace estar encerrados en el temor a perder, a que no nos vean o a que nos vean demasiado y quedar en evidencia. Cuando esto nos puso a todos en evidencia con respecto a que todos nos podíamos enfermar, que empezó en la clase alta, o sea que ni siquiera te libraba pertenecer a determinado núcleo socioeconómico... O te ponés

empático o te morís, de alguna manera. La supervivencia vino a ser el motivo de todos, compartimos eso, y sí, la empatía es fundamental.

Por eso hablo de interpretación, porque la empatía no puede estar ligada a la interpretación de cómo siente el otro, tiene que estar más ligada al respeto por cómo siente el otro; no tenemos por qué entender lo que el otro siente.

En publicidad es diferente porque hay dos cosas que están siendo muy valoradas últimamente: la sinceridad y la honestidad. Es una cosa que le rindió a Mujica, le está rindiendo a Lacalle, me parece que a la publicidad también y que en la pandemia eso se puso más en juego. Si hay algo que le funcionó al Presidente fue que le preguntaran algo y él dijera “no tengo ni idea”, que el tipo pudiera hablar desde su debilidad también lo hacía consistente y contundente. Creo que va más por ahí, cuando uno recibe una publicidad y te das cuenta que te subestiman... Yo me acuerdo una vez, hace años, me fui a Florianópolis. Llegamos al hotel y nos estaban esperando como: “¡qué alegría! ¡Los estábamos esperando! ¡Para nosotros es importante que ustedes vengan!”. A mí me empieza a dar náuseas. Eso me pasa con algunas publicidades también, porque no hay empatía... vos no te sentís mirado.

M.V.C.: Desde tu experiencia en el trabajo con marcas, ¿cuál es el rol del psicólogo como partícipe de las campañas o comunicaciones de las marcas? ¿Cuál es el rol que debería cumplir el psicólogo dentro del armado o el pienso de esa estrategia comunicacional, sobre todo en tiempos de crisis?

A mí personalmente lo que me encanta es ser facilitadora. Lo mismo que hago cuando trabajo con pacientes. Yo me formé en psicoanálisis, pero si me escuchás en una sesión no parezco psicoanalista, sin embargo tengo una escucha psicoanalítica y entiendo que cuando un paciente me dice “cómo trabajás”, yo le digo “lo que puedo ofrecerte es ayudarte a iluminar tus zonas oscuras, lo que uno no ve pero desde donde acciona muchas veces”. Las empresas son iguales. Cuando la empresa no tiene claro qué está buscando, acciona desde la parte oscura.

Recuerdo un libro maravilloso que se llama “Pensar rápido, pensar despacio” de un economista que se ganó el Premio Nobel de literatura: el psicólogo debe intervenir para pensar lento en aquellos lugares que están oscuros, donde las empresas tienen que pensar. Plantear “¿qué estamos buscando? ¿Cómo lo estamos pensando? ¿A qué persona nos estamos dirigiendo? A veces el psicólogo lo que hace es ver si está esa empatía en la forma en que se está ofreciendo, cómo puede recibir el consumidor la forma en que uno se lo está ofreciendo, si hay una mirada

respetuosa en estos tiempos, si hay una mirada atenta a lo que de verdad está pasando a nivel social.

A veces veo publicidades y digo “esto lo hizo alguien que vive en otro planeta”, a mí como consumidora me parece irrespetuoso. Creo que si no apostamos a un consumidor que crezca con la publicidad que le ofrecemos, ya sea con una pregunta implícita en la forma que se lo presentamos, que no lo trate como un bobo que va a recibir, que haya una curiosidad implícita para el que lo recibe, que lo haga pensar lento... Me parece que [el rol del psicólogo] es acompañar a iluminar las zonas oscuras desde las cuales accionamos muchísimas veces, producimos determinado producto, pensamos determinadas formas de vender algo, y nos comemos el caramelo. A veces es mucho más “vivo” el inocente que está en su casa mirando algo que el que lo armó.

Creo que tenemos que apostar cada vez más a la inteligencia emocional del que consume. Es como un *feedback*, cuanto más te respetan más vas a exigir, en el buen sentido. Si no, es como apostar a la mediocridad. Ahí me parece que hay algunos temas que el psicólogo debería proponer, que tiene que ver con esto que te digo: que haya un respeto por la naturaleza, que haya una conciencia de comunidad, que esté la empatía en juego, viene por ahí...

M.V.C.: En tu experiencia en Unilever o en Samsung, ¿siempre trabajaste sobre la comunicación externa de la empresa o alguna vez te tocó trabajar sobre cómo manejar los empleados dentro de la empresa? Me parece interesante distinguir sobre lo que una empresa cuenta hacia afuera versus cómo se lo transmite a sus empleados... ¿Cuáles serían las claves en ese caso?

S.S.: Hay un concepto interesante que hay que manejar: despersonalizar. Los seres humanos pasamos de un egocentrismo absoluto de cuando éramos chiquitos, egocentrismo emocional e intelectual, al desarrollo paulatino que hace que uno vaya descentrándose de uno mismo y pueda aceptar que el otro sea distinto y piense distinto. Ese camino es complejo, y nos encontramos con muchísimos adultos egocéntricos. Cuanto más egocéntrico es uno, más interpreta como personal lo que el otro hace.

Una buena cosa a trabajar en la comunicación interna es despersonalizar. Es muy difícil porque uno lo puede entender racionalmente, pero entenderlo emocionalmente es difícil porque toca historia personal, mucha zona oscura de la que uno no tiene conciencia. Entonces a vos te dicen

algo que por alguna razón te genera fragilidad o inseguridad y no lo pensás lento, lo accionás rápido.

Respecto a la pregunta sobre si alguna vez me tocó trabajar a la interna de la empresa, sí, lo he hecho. Un buen trabajo a nivel interno es trabajar estas cosas, porque es indudable que las empresas van a generar productos muchísimo mejores si su personal está mejor. Es así, no hay forma de que no sea así. Si vos no le dedicás tiempo e invertís en eso te perdés la posibilidad de potenciar el resultado de una manera grandiosa.

Despersonalizar. Hay algunas cosas que son intrínsecas a la empresa, que vos no las tenés por qué entender, que no te las hacen a vos; tiene que ver con que funcionan de determinada manera. Está bueno poder ver en cada personaje del escenario cómo eso impacta de maneras distintas. A mí me pasó ahora, me ofrecieron unas horas en la Scuola y pusieron en tercer grado a una chica amorosa, pero muy inexperte. No hubo una intención pedagógica en la elección. Yo me lo tomé como... “bueno” (indiferente). Otra psicóloga se enojó horrible. Era la misma situación, las dos somos psicólogas, una lo tomó como personal. Cada persona lo vivió distinto. Entonces tiene que haber un sostén para los empleados, las personas de recursos humanos muchas veces no trabajan con las personas, ¡es increíble!

Como psicóloga me parece que la comunicación a nivel interno es determinante. No tiene por qué saberlo el creativo o la maestra de inglés en un colegio, porque a la maestra de inglés lo que le gusta es enseñar inglés y vos no le podés pedir que además pueda comunicar adecuadamente a su compañera estas cosas, se traba la comunicación.

M.V.C.: Esto me parece interesante para extrapolarlo a una estrategia a nivel externo, de empresa a consumidor, el hecho de que estemos viviendo todos la misma situación, pero no todos de la misma forma. ¿Hay algo en el cómo, en la forma de personalizar los mensajes? ¿Entendés que puede ser relevante el rol de un profesional de la psicología que pueda guiar a las marcas en estos aspectos a la hora de armar una estrategia comunicacional en tiempos de crisis?

S.S.: Sí, me parece que sí. Porque además las marcas lo padecieron. Es como te decía con los pacientes, te están pasando muchas cosas de la realidad objetiva que son compartidas, la forma en que lo decodificás y lo transitás tiene que ver con tu historia y tu perfil. Dentro de la empresa pasa lo mismo. La empresa también tuvo que padecer.

Lo que pasa es que a veces despierta sentimientos diferentes. Hay empresas que se abocaron mucho a cuidar a su personal, hay otras que se desesperaron por no fundirse y se olvidaron de las personas... Creo que lo que sí hay que tener claro es qué empresa tiene uno, para empezar. Es lo mismo que cuando vas a terapia y te preguntás: “¿Quién soy yo? ¿Soy la persona que quiero ser? ¿Qué cosas me gustaría mejorar?”, primero hay que mirarse en el espejo, si no, jugás a la gallinita ciega todo el tiempo.

Es doloroso a veces, también para las empresas es doloroso. Tiene que haber una apertura para poder escuchar. Hay maestras, por ejemplo, que buscan al psicólogo como locas para que las apoye y otras que lo evaden porque sienten que van a quedar en evidencia.

El psicólogo tiene que ser muy cauto. Es tan fácil decirle al otro lo que quiere escuchar. No hay tantos secretos cuando hablás en general, lo difícil es escuchar atenta y profundamente al que tenés enfrente, lo otro es una pavada si tenés labia. Lo difícil es ser respetuoso, no invadir.

Un analista francés que se llama Jacques Lacan, que fue el único después de Freud que empezó a escuchar el delirio, decía “el analista tiene que ocupar el lugar del muerto”. ¿Qué quiere decir esto? Que no tenés que decirle al otro lo que tiene que hacer. Lo difícil es poder acompañar al otro a que sea quien es de verdad. Pero ahí tenés que bucear con el paciente.

Lo mismo pasa con las empresas. Yo puedo tener una manera de pensar pero tengo que ver cuál es la cabeza de la empresa. Nunca va a ser la que yo voy a poner. Es una forma de sentir la vida, pero no todos los psicólogos son así, es la forma en la que yo me fui construyendo.

La honestidad me parece que es liberadora, genera empatía, genera amabilidad.

M.V.C.: Como reflexión final, desde tu visión como experta, ¿creés que esto supone un cambio en el enfoque en que las marcas van a tener que comunicar?

Absolutamente. Es como aprender de lo que les pasó a las empresas mismas. Tienen que cambiar porque la fragilidad también se sintió internamente, no es solo cómo pensar para vender algo, es cómo ser consistente dentro de la inconsistencia.

Integrar el análisis psicológico de la organización me parece que es algo que se debería hacer; no nos podemos seguir haciendo los ciegos con determinadas cosas, no camina nunca.

Pasamos de un consumo loco a tener que ser conscientes de que somos mucho más que eso, que necesitamos vender porque vivimos en un mundo donde uno come, se viste, sale... Es necesario y la publicidad es maravillosa. Pero que esa publicidad sea cada vez más honesta me parece que es un viaje. Si trabajara en publicidad mi aporte sería: seamos bien honestos y comprobemos que eso funciona, porque está funcionando en todos lados, ¿por qué no funcionaría en la publicidad? Ese sería el gran aprendizaje: soltemos lo que no tiene demasiado sentido y enfoquémonos en lo que sí, el respeto para la persona que nos está escuchando, la persona que recibe la información.

M.V.C.: Algunos hablan de sobreinformación y otros de información necesaria, ¿tu postura es que hay una sobreinformación? Y en ese caso, ¿puede afectar en cómo la sociedad y las autoridades afrontan esa pandemia?

S.S.: Yo de eso no soy experta pero me parece que la sobreinformación fue una manera de manejar la angustia, es recobrar el control... La fantasía de recobrar el control.

10.4 Entrevista a Juan Pedro Cardeillac

Vicepresidente Creativo en VMLY&R

Montevideo, 31 de agosto de 2020. Entrevista por *streaming* vía Zoom.

M.V.C.: ¿Hace cuánto que la agencia trabaja para el Ministerio de Turismo?

J.P.C.: Exacto, exacto, no te sabría decir, porque la agencia trabaja para el Ministerio hace más tiempo del que yo estoy acá, y estoy hace quince años. Debe hacer unos veinte años. Lo que te va guiando un poco son las administraciones, el primer Ministro con el que se trabajó era Bordaberry, o sea, el último gobierno colorado, después las tres administraciones del Frente y ahora Cardoso. No debe haber sido desde el principio sino desde la mitad de ese gobierno [colorado] que fue entre el '99 y el 2004, supónete que estemos trabajando desde el 2002: dieciocho años, una cosa así.

M.V.C.: ¿Trabajan específicamente con el área de Marketing? ¿O cuál es el contacto con ellos?

J.P.C.: Eso es variable según las distintas administraciones y la impronta que le ponen. Hay un equipo de Marketing en el Ministerio que hoy es nuestro contacto más diario. En otras administraciones hubo un protagonismo más grande del Director Nacional de Turismo o incluso del Subsecretario; en el último gobierno Benjamín Liberoff, que era el subsecretario, manejaba muy directamente todo lo que era marketing, entonces tenía una presencia muy activa, las reuniones semanales las teníamos con él. Hoy nuestro contacto es un poco más Marketing con el Director Nacional de Turismo, pero va mutando según las improntas que le dé cada Administración.

M.V.C.: ¿Cuándo surge el pedido de la campaña? ¿Cuál fue el brief?

J.P.C.: No fue un proceso con un gran tiempo de preparación porque, como a todos, [el Coronavirus] nos agarró de sorpresa, obviamente. Si bien estaba en la vuelta, fue como que, en un momento, hasta nos creímos inmunes, como que no venía, y de golpe estalló. Y estalló muy cerca de Turismo. ¿Qué pasa con Turismo? Salvo algún acontecimiento en particular en el que haya un mensaje lateral para dar, como fue en su momento “llegamos a tres millones de turistas” o “llegamos a cuatro millones de turistas, la agenda de turismo y las campañas anuales son muy predecibles, son siempre las mismas. Tenés la temporada de verano, Semana de Turismo,

vacaciones de julio, algo más chico en primavera... y esos son los hitos. Dependiendo de la temporada si tenés solo turismo interno o promoción para el exterior. Las temporadas turísticas que están fuera del verano se manejan, en general, mucho más dirigidas al turismo interno.

El momento en el que explota el Coronavirus es bien previo a la Semana de Turismo; un momento en el que ya sabíamos que teníamos que activar. Entonces, se conjugaron varias cosas: fue el 13 de marzo, como dijiste, y el gobierno asumió el primero [01/03/2020]. Nuestro cliente había cambiado hacía diez días; ni nos conocíamos mucho, ni habíamos tenido muchas instancias de reunión. Veníamos, además, de un Ministerio que había mantenido prácticamente el mismo equipo durante las tres administraciones, tenían quince años de relación con nosotros y muy aceptada, hacíamos reuniones semanales, etcétera.

Acá nos encontraba con un cliente que era otro equipo, nuevo, a muy pocas semanas de la Semana de Turismo y estalla esto. El *brief* que nosotros ya teníamos, porque lo tenemos siempre, es el de Semana de Turismo, y en general los *briefs* del Ministerio no cambian mucho en el sentido de que la oferta turística es siempre la misma. No es que mañana vamos a tener montañas nevadas para ofrecer, siempre vamos a tener el Uruguay. Puede variar alguna cosa, pero no mucho. Lo que cambia un poco es la coyuntura, que podemos decir “este año estamos mejor o peor económicamente”, y que la gente puede tener más o menos recursos para vacacionar. Pero es algo que cambia más en temporada alta, el *brief* de verano puede llegar a mutar un poco más porque hay que tener en cuenta, sobre todo en las promociones al exterior, en qué momento está Argentina, por ejemplo. Cambia la coyuntura, no tanto lo que tenemos para ofrecer; ni el producto ni los momentos del año. El *brief* siempre está medio que ya dado, salvo que pase algo particular, que fue lo que pasó este año.

En este caso, tanto la agencia como el cliente sabíamos lo que teníamos que hacer. No hubo un “bueno, miren que vamos a tener que hacer esto”, fue como en simultáneo de las dos partes: sabíamos que íbamos a tener que hacer una comunicación muy rara, única en la historia, donde el Ministerio de Turismo tenía que salir a decirte que no salgas. Turismo [sector] si no es el más afectado por la pandemia, debe estar ahí, porque no se podía hacer nada. Ahora hay un protocolo, se están volviendo a habilitar todas las cosas, pero en ese momento era una muy mala noticia para todo un sector muy importante de la economía, de hecho, el sector más importante de la economía.

M.V.C.: No hubo una instancia previa con el cliente a modo de alerta...

J.P.C.: No, de hecho, ese viernes [13/03/20] coincidió con el Desachate, un evento que al otro día ya no podría haber sucedido, y muchos estábamos ahí cuando cayeron los primeros casos. Nosotros, Young, ese mismo lunes ya no vinimos a la agencia, pasamos al teletrabajo y trabajo remoto al 100% del equipo, por lo que ya no tuvimos instancias de reunión con ningún cliente. Fue todo muy remoto: el pedido, la ejecución y el tráfico de esa campaña. Todo el proceso fue muy particular.

M.V.C.: **Esto que me comentás, sumado a que con las productoras pasó un poco lo mismo, cerraron enseguida, ¿afectó a la realización de la pieza?**

J.P.C.: Sí. Fuera del contexto particular de esta campaña, el Ministerio tiene un banco de imágenes muy grande que ha hecho a través de los años. Además, tiene un canal de Youtube donde permanentemente se suben contenidos. Se hace un registro bastante sistemático de los destinos que se va actualizando con el tiempo, independientemente de las campañas puntuales. Entonces, siempre contamos con ese material para muchas de las acciones promocionales que se van haciendo durante el año, sobre todo en estas más puntuales de Turismo, vacaciones de julio o primavera. Cuanto más chico es el evento turístico, más se recurre a ellas. Se hace una producción mucho más importante para verano, por lo general. Por lo que, independientemente de la pandemia, muchas veces recurrimos a ese banco. Pero encima con todas las limitantes que teníamos en este año en particular, ya sabíamos que íbamos a tener que recurrir sí o sí a imágenes que ya teníamos generadas de otras instancias en el banco del Ministerio y hacer una edición *inhouse*. Lo hicimos todo con el equipo de la agencia, no tercerizamos con una productora, como se hace en general este tipo de proyectos. Tuvimos que resolver todo nosotros.

M.V.C.: **La decisión de sumarse al hashtag que se estaba usando, #YoMeQuedoEnCasa, ¿fue inmediata? ¿Qué analizaron?**

J.P.C.: Sí, fue inmediata. Sí se charló si lo hacíamos o no, incluso estaba el #QuedateEnCasa y el #YoMeQuedoEnCasa, que fueron los dos *hashtags* que más habían salido en ese momento. Ni me acuerdo ahora cuál terminamos usando en la pieza, pero sí que lo que hicimos fue buscar en las redes a ver cuál era el que tenía más volumen [de menciones], porque estaba esa discusión: “¿Cómo es? ¿Quedate en casa? ¿Yo me quedo en casa?”. Hicimos una escucha en redes rápidamente y decidimos usar el que hubiera adoptado más la gente.

M.V.C.: ¿Hicieron alguna segmentación específica? ¿Fue para el mercado interno o hubo alguna pretensión de mostrar hacia el exterior cuál era la postura del Ministerio de Turismo en Uruguay?

J.P.C.: No se pensó para el exterior. Sí tiene una segmentación: era para los uruguayos, pero no tiene más segmentación que esa pues era para los uruguayos, todos. Porque además se entiende que, más allá de que en este caso le estábamos pidiendo a la gente que no vacacione, nos estábamos sumando a un mensaje del Gobierno; un “mensaje país” de quedarnos lo más posible en nuestras casas y cuidarnos. En ese sentido era una contribución más. Si bien le compete al Ministerio decir “mirá que esta Semana de Turismo, no es de turismo, no salgas”, de alguna manera es su aporte a una comunicación más general del país, todo. El público era generalísimo.

M.V.C.: ¿En qué medios de difusión salió la pieza y cómo se adaptó el concepto a distintos formatos?

J.P.C.: Voy a preguntarle a la gente de medios exactamente qué plan hizo. Estoy seguro que tuvo tele, digital, puede ser que haya tenido radio... Pero voy a chequear bien cuáles fueron estos medios.

M.V.C.: Ahora que mencionás al equipo, ¿cómo está conformado generalmente? O ¿cómo se conformó para esta campaña específica? Si es que cambió.

J.P.C.: Para la campaña no varió, es el equipo que trabaja siempre. Como te comentaba, nosotros tenemos, en Creatividad, equipos que se dividen las cuentas. En este caso es un equipo que tiene un director creativo, un redactor, un director de arte, otros diseñadores gráficos más finales, todo el equipo digital que está muy vinculado con nuestro director digital, y diseñadores web que también trabajan para la cuenta. La ejecutiva de cuentas, que también entiende al cliente, y el equipo de edición, que en este caso lo hicimos [editamos] dentro de la agencia.

M.V.C.: Volviendo a la pieza y yendo un poco más hacia el análisis del discurso dentro de la misma, que habla siempre a nivel de “esperanza”, ¿cuál fue el pensamiento estratégico detrás de esto? ¿Cómo surgió?

J.P.C.: Nosotros podríamos habernos quedado con el mensaje de no salir, pero la verdad es que en ese momento había mucha incertidumbre.

En otros países donde el confinamiento fue, y todavía es, más prolongado, se ve todavía más, pero psicológicamente es muy complejo para las personas. Se iban dando fechas de hasta cuándo podía durar eso que eran muy, muy inciertas. Nadie sabía realmente cuánto. Tampoco uno le quiere transmitir a la gente una fecha muy lejana porque es muy frustrante, lo tenés que ir manejando más *día a día*.

Y nosotros sentíamos que las vacaciones, Turismo, podía ser ese gran premio que nos va a estar esperando al final de este camino. Entonces decir “sí, realmente ahora nos toca esta, pero te estoy poniendo la zanahoria al final del camino”, que es este “poder salir y disfrutar tu país”... Esa va a ser la recompensa, “ahora quedate”.

M.V.C.: Hay un quiebre bastante claro entre lo que fue la fase 1 de “quedate en casa”, versus la fase 2 de “salí a recorrer tu país”. ¿Eso ya estaba pensado de antemano? ¿Se sabía que la movida estratégica en una segunda fase sería “recorré tu país”?

J.P.C.: No se habló en ese momento, pero creo que se daba por hecho. La industria iba a sufrir un golpe muy, muy fuerte; estaba claro que en algún momento se iba a tener que reactivar y que iba a empezar por el turismo interno, porque la frontera siempre va a ser lo último en abrirse. Y el Ministerio iba a tener que salir a actuar, sobre todo a apoyar a la industria, reactivarla. Hay muchísimos puestos de trabajo vinculados al sector...

Pero no fue desde ese mismo momento que se empezó a trabajar en eso. Hubo que salir con una comunicación apremiados por la coyuntura; no pensamos en las siguientes etapas desde ahí. Después sí, se empezó a trabajar no tanto en una campaña, sino más a nivel estratégico, en la necesidad de un protocolo. Son acciones concretas que los operadores tienen que tomar a nivel sanitario, pero que también tienen un rol muy fuerte en la comunicación. Dijimos “bueno, que se trabaje sobre este protocolo” porque teníamos que transmitirle a la gente la noticia de “ahora podés salir”, pero además teníamos que decirle “y podés estar tranquilo de que si lo hacés no va a pasar nada”. Eso no se trabajó en Semana de Turismo sino más adelante en el tiempo. Hicimos un sello de “turismo responsable”, que estaba en la comunicación y es el que le dimos a los hoteles, para que la gente supiera que a partir de ese momento sí podían vacacionar y que además se habían tomado las medidas para que se hiciera responsablemente. Pero eso se trabajó después y con mucho más tiempo; no estaba ya definido “desde el vamos”.

M.V.C.: En tu opinión, ¿es mayor la presión o la responsabilidad que tiene una marca del sector privado versus una marca del sector público? Teniendo en cuenta lo que mencionabas, que la última refleja una postura gubernamental.

J.P.C.: ¿Si es más complejo que para un privado? No sé si es más complejo. Agrupar, en este caso, a todos los privados es difícil. Creo que a todas las categorías les impactó de una forma muy diferente... Los que tenían *e-commerce* aprovecharon para impulsar ese canal, algo que se aceleró mucho por la pandemia, aunque era un proceso que igual se iba a dar. La gente progresivamente va moviéndose hacia el *e-commerce*, y la pandemia en algunos casos lo que hizo fue adelantarnos tres años en tres meses. En algunos procesos sobre todo, creo que tiene que ver con la tecnología. Nosotros tenemos un cliente que es un *shopping*, por ejemplo, y los *shoppings* cerraron, los “supers” se quedaron sin papel higiénico... Es muy distinto lo que le pasó a las distintas marcas; todas se pararon desde un lugar muy diferente.

No hay un mundo de lo privado y lo público que yo distinga, sino que habría que verlo por industria. Incluso dentro de lo público. Podríamos decir “Antel se disparó, porque todos teníamos que hacer todo remoto”. El Ministerio de Turismo se parece más a los *shoppings* porque fue “bueno, esto cerró”, y Antel es más parecido a un supermercado. Entonces no es tanto por lo público y lo privado, si bien lo público tiene otra responsabilidad en el sentido de que es gubernamental y tiene otra responsabilidad con la ciudadanía. Pero a pesar de eso, el impacto de la pandemia y cómo lo encarás me parece que es muy “industria por industria” más que por “público o privado”.

M.V.C.: Una reflexión final sobre tu postura como experto en el tema: entendiendo que se habla de un rol más social de las marcas desde el inicio de la pandemia, ¿qué me podés decir acerca de las marcas como actores sociales y/o incidentes en la opinión pública?

J.P.C.: Complejo. El Ministerio tiene un rol social, sí, que varía un poco según la impronta de cada administración. Incluso en los últimos años se trabajó mucho en lo que es “turismo social”, que son beneficios para que la gente pueda acceder al turismo; el turismo es un derecho además de ser una actividad, está consagrado como un derecho humano, definitivamente hay un rol social.

Las marcas y el rol social es un tema previo a la pandemia. Las marcas han ido mutando en “marcas con un propósito”. Muchas intentan posicionarse ahí. Más allá de sus atributos funcionales o sus beneficios incluso emocionales, buscan tener un propósito de marca. Hay muchas que intentan eso, con más o menos suerte, pero es algo que ya se viene trabajando. Capaz que la pandemia apuró un poco ese proceso en algunas marcas, con distintos grados de acierto... Eso ya es una opinión más personal.

Yo creo que algunas marcas pueden tener un rol más social; algunas. Les es más pertinente a algunas cuando es natural y cuando tiene sentido con el territorio en el que se manejan, con su personalidad y con el producto que en definitiva tienen para ofrecer. Hay otras que son muy forzadas, me parece que eso también se nota y termina jugando en contra. No cualquier marca jugaba un rol en el inicio de la pandemia. Hay bancos que salieron [a comunicar] porque tenían algo en lo que podían ayudar o ser relevantes: si tenías un préstamo, te extendían el plazo sin intereses mucho más tiempo porque sabían que mucha gente pasó al seguro de paro, se quedó sin laburo, etcétera. Pero no todas las marcas tenían algo para decir ni era realmente creíble su compromiso, entonces me parece un arma de doble filo. Cuando las marcas tienen con qué sostener un discurso está bien, pero si no, no. Creo que hay marcas que lo mejor que podían hacer era seguir comunicando como si nada estuviera pasando. La gente no se entera de que hay una pandemia por la publicidad.

Eso pasó un poco. Todos los comerciales eran “en este momento difícil... comete una Oreo” y “en este momento difícil”... Llega un momento en el que ya sé en qué momento estoy, no me sigas machacando sobre el “momento difícil”. Sos una galletita, hacé lo que tenés para hacer; haceme un comercial de galletitas y punto, yo ya sé manejar mi vida. Pero esto se puede reflexionar más ahora, con el diario del lunes; en el momento hubo que salir a hacer lo que se podía. La tanda se volvió una cosa muy monótona, no solo en el discurso sino también por esto que hablábamos: todos tuvieron que salir a agarrar videos de banco y editarlos con lo que pudieron. Eso se notaba en la tanda en general. Hubo un desgaste muy rápido. Hay categorías a las que no les aplicaba un discurso alineado con la pandemia, porque no tenían nada relevante para decir ahí.

M.V.C.: ¿Creés que hubo oportunismo? ¿Cuándo entendés que era oportuno u oportunista el discurso de marca? Entiendo que tiene que ver con esto que me decís.

J.P.C.: Yo no recuerdo puntualmente un caso para resaltar que diga “¡qué oportunista!”. Sí me da la sensación de que hubo algunas marcas que estaban en categorías en las que capaz que no ameritaba [salir a hablar], porque no tenían una relevancia particular en el contexto. Incluso algunas la tienen pero porque la gente se la da. Volviendo a la galletita: no es que no tenga ningún rol, seguramente la gente comió más galletitas porque necesitaba gratificarse en la casa con cosas. Pero eso es algo que el público ya lo hace, le encuentra utilidad a las cosas, no es necesario un discurso al respecto para abrirle los ojos a nadie.

Y sí, cuando estás vendiendo es complejo. Todos sabemos para qué es la publicidad, entonces utilizar un momento complejo, si vos no vas a hacer nada particular para ayudar... Porque una cosa es “voy a comunicar y voy a hablar de este tema, porque voy a donar doscientas cincuenta mil galletitas a los merenderos con tu compra”, pero si no, si la marca no está haciendo algo realmente, no... Y tampoco salir a hacer algo que no tenga relación con la esencia o el territorio de la misma marca. Lo podés hacer, por supuesto, cualquiera puede donar mascarillas a un hospital, pero me parece que eso es mejor que lo hagas sin sacarte mucho cartel. Ahora, si vas a hacer algo que tiene que ver con el core de tu negocio es súper pertinente. Volviendo al caso del banco: es súper pertinente que un banco entienda que hoy la mayoría de la gente no va a poder cumplir con sus obligaciones, entonces lo que va a hacer es extender el plazo, quitarle intereses a los préstamos y esas cosas, para poder ayudar a la gente. Es algo relevante, tiene que ver con tu negocio y es una solución que le estás dando a la gente frente a ese momento. Ahí sí.

M.V.C.: Termina siendo un discurso vacío...

J.P.C.: Es entre vacío y un lugar común, porque todos están diciendo lo mismo, y salvo que sea algo pertinente para la marca que está hablando, es malo, porque es un esfuerzo que seguramente se pierde en una marea de comunicaciones iguales; es muy difícil que yo recuerde el décimo comercial que me está hablando de lo mismo, salvo que tenga algo que ver con la oferta concreta de ese anunciante. Si es solo un mensaje de “¡vamos arriba!, de esta vamos a salir” y al final es un banco, una yerba o una galletita, se empieza a perder el objetivo de la comunicación que siempre es de diferenciación. Puede ser contraproducente, más ahora con las redes [sociales] donde cualquier mensaje es utilizado en tu contra muy fácilmente, y ni hablar con la gente encuarentenada (sic) en la casa con tiempo y no con el mejor ánimo... Es sensible.

M.V.C.: Respecto a esto último, ¿tenían algún protocolo de crisis armado a la hora de salir con la campaña en redes?

J.P.C.: Eso lo hacemos en general, independientemente de la pandemia. No para todos, pero a la mayoría de los clientes les manejamos las redes sociales. Eso incluye un monitoreo constante y una escucha digital de lo que está pasando con la finalidad de ver, primero, qué contenidos son los que funcionan más y seguir replicando eso, y también [reaccionar] eventualmente ante alguna crisis. Depende de los clientes y de cómo lo manejamos con cada uno de ellos. En el caso del Ministerio siempre va a ser un tema más de tono, de lo que a la gente le pueda gustar o no el mensaje en sí mismo. En otros clientes, va más allá de la comunicación. Por ejemplo, nosotros tenemos Bimbo, ahí también pueden llegar comentarios de “me vino el pan con un hongo” y se adiciona un servicio de atención al cliente en el mismo lugar. Pero sí, aunque no se activó algo especial por la pandemia, siempre se hace.

10.5 Entrevista a Ignacio Munyo

Dr. en Economía, Director Ejecutivo en CERES
Montevideo, 4 de noviembre de 2020. Entrevista por *streaming* vía Zoom.

M.V.C.: Es sabido que, en el momento en que llega el Coronavirus, el contexto socioeconómico de Uruguay ya mostraba señales de alerta, en el sentido de un alto déficit fiscal y varios períodos de crecimiento prácticamente nulo. Me gustaría saber si coincide con este diagnóstico, y cómo se vincula con la declaración de la emergencia sanitaria en el país.

I.M.: Sí. La situación pre-pandemia en Uruguay, en materia económica, no era buena. Eso es importante tenerlo claro; la economía estaba estancada, desde el año 2015 que no había un crecimiento importante en la economía, o sea, cuatro años y medio de estancamiento. Ya a partir de octubre del año pasado había empezado una recesión que se dio durante el último trimestre del año pasado e incluso en el primer trimestre de este año, donde la pandemia agarró solo una partecita. O sea, todo enero, febrero y la mitad de marzo ya la economía también estaba cayendo. Por lo tanto eso es un condimento fundamental para entender la situación. También se le suma que tiene una situación de déficit fiscal importante previo a la pandemia que condicionó parte de la asistencia observada a empresas y a familias, y también una situación de empleo negativa previo a la pandemia: una pérdida de más de sesenta mil puestos de trabajo entre diciembre del 2014 y diciembre del 2019. Todos son ingredientes importantes a la hora de analizar primero la respuesta del gobierno y segundo el impacto que va a tener esto, y más que nada también el impacto a la salida, porque para ver cómo se va a recuperar la economía es fundamental ver cómo llegó. De hecho el otro día hacíamos un estudio en CERES donde analizábamos a todos los países del mundo, cómo habían crecido los tres años previos a la pandemia y veíamos cómo se recuperaban, qué pérdida económica - una vez que pase el episodio - se espera que vayan a tener en base a las proyecciones que hace el Fondo Monetario Internacional, y nos daba que aquellos países que venían mejor, creciendo de forma importante previo a la pandemia, son los que se recuperan más rápido y los que tienen una pérdida de economía, del volumen de la economía del país, menor, una vez cerrado el 2021. Eso es importante y es natural; porque cuando uno cree que un negocio que cierra la persiana y al otro día la abre va a encontrar todo igual si en la noche no pasó nada raro. Esto es un poco lo mismo: si se baja la persiana de la economía, por la pandemia, y después se abre, bueno, los que estaban bien antes van a estar mejor cuando se abre que los que estaban mal, porque nada ha cambiado

de los fundamentos más allá de la parálisis de la actividad económica por el confinamiento o por la cuarentena más o menos se extendía dependiendo de los países. Así que bueno, ese es el preámbulo económico que está detrás de tu estudio.

M.V.C.: Cuando la situación llegó a países como Europa, ¿se empezó a analizar qué pasaba si la pandemia llegaba a Uruguay, o si había que enfrentar una declaración de emergencia sanitaria? Es decir, ¿se pudo prever a nivel económico?

I.M.: Yo creo que la reacción fue de golpe, el famoso 13 de marzo, donde realmente fue general, no solo desde el gobierno. La gente... Si pensamos la semana anterior. Tratá de pensar lo que hiciste la semana anterior; no existía la conciencia del problema en nadie. En el Uruguay y en el resto de la región. Yo tenía un vuelo la semana anterior para ir a Estados Unidos, y bueno, Estados Unidos también estaba empezando a complicarse, un momento parecido al de Uruguay ahí al principio de Marzo y por suerte me bajé la noche anterior, no subí al vuelo, porque me hubiera quedado trancado en Washington. Pero la semana anterior estuve a punto de irme a tomarme el avión, entonces es todo muy dinámico, muy rápido. Se veía, sí, lo que pasaba en China, pero se veía como algo todavía lejano. Hasta que no hubo consciencia con el primer caso en Uruguay en la comunicación que hizo el gobierno, fue muy importante para generar la consciencia inicial que fue realmente impresionante cómo la gente acató voluntariamente la decisión y Uruguay fue, por lo menos durante un mes, una parálisis total y absoluta. Era realmente impresionante lo que fue la situación que se dio.

M.V.C.: En ese contexto de emergencia sanitaria una de las palabras que más se escuchó en esos días fue “incertidumbre”, ¿qué rol le asigna a este concepto? ¿Cómo cree que afecta a empresas/personas?

I.M.: Cuando se declara la emergencia sanitaria en el país la incertidumbre es clave en todas las decisiones económicas, es parte de las decisiones económicas y la verdad que toda esta generación de personas y empresas no estaban acostumbradas a convivir con una crisis y emergencia sanitaria global; con una pandemia, como fue declarado. La última pandemia de esta magnitud había sido en 1919 con la Gripe Española, cien años atrás. Por lo tanto, estamos hablando de un fenómeno muy raro que sucedió está pasando en estos tiempos y que a todos nos agarra de sorpresa porque no es nada común lo que estamos viviendo en estos días y la incertidumbre, obviamente, está presente.

M.V.C.: En el desarrollo de mi Tesis identifiqué dos tipos de sectores según el impacto que tuvo la situación en éstos: unos “más favorecidos” dentro de los que se encuentra el comercio electrónico, entre otros, y otros “más perjudicados” donde se ubica el turismo, ¿coincide con esta clasificación?

I.M.: Sí, la verdad que fueron elegidos naturalmente ante lo que uno espera que fueron sectores favorecidos, entre comillas, y perjudicados. No hay duda: es obvio que si se cancelan todos los vuelos el aeropuerto va a ser un gran perjudicado y obviamente el sector turismo va a ser uno de los grandes perdedores, y todo lo que es comercio online es de los ganadores, así como también las comunicaciones y otros sectores que se han desarrollado mucho en estos meses. Así que comparto, naturalmente, la elección.

M.V.C.: ¿Podría explayarse sobre cuál fue el impacto que significó la pandemia en la actividad de estos sectores?

I.M.: Sí, hay varios sectores que han tenido... Por ejemplo, todo lo que es la producción de alimentos envasados también ha tenido buena gestión, buenos resultados. El criterio es bastante de sentido común: aquellos sectores que se pueden haber beneficiado por el confinamiento, por la menor movilidad de personas consumiendo desde sus casas a través de la tecnología para adquirir productos y servicios, todo lo que es aparatos y artefactos médicos del sector salud, dependiendo también dentro del sector salud de la parte que es más a distancia y la parte que es más presencial -que no le fue tan bien-. Entonces basta con agarrar el criterio de la movilidad para darse cuenta de a qué sectores les va bien y a qué sectores les va mal. No hay que hacer un análisis económico muy sofisticado sino el sentido común puro: uno agarra un sector y se pone a pensar “bueno, si la gente está en la casa, ¿a este le va a ir mejor o peor?” Y así es como se hace. De hecho, hay varios informes que han circulado durante todos estos meses que no hacen más que agarrar ese criterio, así que tampoco es algo muy sofisticado lo que uno puede decir de eso.

M.V.C.: ¿Cómo visualiza el comportamiento de las empresas de estos sectores en cuanto a sus decisiones de inversión en este y en el próximo año?

I.M.: ¿A nivel global o a nivel de Uruguay?

M.V.C.: En Uruguay, sobre todo.

I.M.: La realidad es que en Uruguay la inversión estaba bastante planchada previo al Coronavirus. Más allá del Coronavirus, hay un contexto de costos internos generales para invertir en el país y baja rentabilidad en todo el sector empresarial justamente por los elevados costos que el país impone para producir y los bajos niveles de productividad por ejemplo de la contratación de trabajadores en algunas tareas que son más rutinarias. Yo analizaría la situación de la inversión en un marco general de situación de baja competitividad del país porque Uruguay está caro, porque el dólar -si bien subió al principio de la pandemia- se ha planchado y está todavía en niveles un 15% más bajo de lo que debería estar en términos reales para estar en situación de equilibrio, de paridad cambiaria con respecto al dólar y con respecto al euro. Por lo tanto, ese marco es importante, porque más allá de la pandemia hay un condicionamiento de rentabilidad general del país, que está relativamente caro y poco productivo, que obviamente en el siguiente escalón cada sector, cada rubro, tiene oportunidades puntuales. Todos están arriba de esa base, aquellos que se han visto favorecidos por la pandemia tienen mejores oportunidades que los que no, obviamente. Acá se combinan las dos cosas. Lo que te decía antes, los sectores que pueden aprovechar la movilidad o no, con un marco general de costos elevados en el país que se viene reflejando en una caída de la inversión acumulada durante todos estos últimos cuatro o cinco años, a excepción de todas las inversiones asociadas con UPM 2 y el ferrocarril central, y todas las obras viales asociadas a la nueva planta de celulosa.

M.V.C.: **¿Entiende que la pandemia aceleró esa situación de baja inversión, o más bien la expuso?**

I.M.: Si algo aceleró la pandemia, más que la inversión, es el futuro del trabajo. Los cambios a nivel laboral que se venían viendo ya hace varios años a nivel global y al nivel del país, con la pandemia se aceleraron sustancialmente, porque las empresas han incorporado mucha tecnología en materia de producción y de comunicación que ha generado que la mayoría de las empresas del país de todos los rubros se hayan dado cuenta que necesitan entre un 20% y un 30% menos de trabajadores para hacer lo mismo. Eso sí que lo cambió la pandemia; lo aceleró de forma marcada, ahí sí veo un foco de tensión para los próximos años, porque va a haber un desempleo tecnológico importante en el país.

M.V.C.: **Adentrándome un poco más en lo que es la reacción de las empresas ante esta situación. Entiendo que varía por sector de actividad, pero cuáles son las decisiones que se tomaron a nivel empresarial con la declaración de la emergencia sanitaria?**

I.M.: Son decisiones que van de la mano de la automatización, de incorporar distintos tipos de tecnología que permiten generar eficiencia en la automatización de procesos, de cosas que son rutinarias que pasan a ser automáticas. Eso ya venía fuerte previo a la pandemia, lo que se llama RPA que es Robotización y Automatización de Procesos por parte de las empresas, pero se aceleró enormemente porque al fin y al cabo genera ganancia de eficiencia y reducción de costos, porque se amortiza rápidamente y ha bajado de precio. Esta ola de incorporación [de tecnología] es un cambio importante que ha dejado la pandemia. Esto ya venía fuerte el año pasado, pero ahora fue como haber pisado el acelerador en una recta final, impulsado por la pandemia.

M.V.C.: Finalmente, le agradecería su opinión acerca de cuál es el rol de la comunicación y las acciones de marketing de las empresas en este tipo de contextos.

I.M.: Es muy importante, porque el rol de la comunicación juega un papel importante ante el pico de la incertidumbre. Comunicar bien cuando hay mucha incertidumbre es un valor agregado, es una contribución que le hace la empresa a los consumidores para obtener mejor información y -al fin y al cabo- poder mejorar su calidad de vida. Si uno encuentra que puede acceder, en una situación de aislamiento, a determinados productos que le pueden llevar a la casa, es información útil que le mejora el bienestar a la persona. Más allá de ofrecer un canal para que las empresas puedan vender más, de marketing estratégico y económico para la empresa, en algún momento también jugó un rol social. En la comunicación que se puede hacer bien hecha e informativa en estos contextos. Por ese lado veo que puede haber una doble... Como siempre, la comunicación de la empresa tiene el objetivo de dar un mensaje para que la persona se entere de algo que puede ser importante y lo pueda aprovechar, pero al mismo tiempo genera un canal para hacer conocer su producto y que compren su producto. En situaciones especiales como estas, el canal social es importante, dependiendo de la empresa y del producto.

M.V.C.: Y en CERES, ¿cómo manejaban a nivel de comunicación el hecho de tener que darle tranquilidad a una sociedad a la que le preocupaba enormemente la situación económica? ¿Qué rol jugó la comunicación? ¿Cómo la pensaron?

I.M.: Hay un tema de responsabilidad social muy importante, porque uno en los momentos complicados trata de ser lo más claro posible y de no generar mayor incertidumbre o nerviosismo del que ya existe, pero siempre diciendo la verdad. No hay peor receta para generar más incertidumbre que no reconocer y mirar a los ojos la gravedad de la situación. Y siempre

pensar que la gente es inteligente, la gente sabe, no se la puede engañar. La clave es no minimizar la inteligencia popular. Hay que hacer un esfuerzo siempre por decir las cosas que son complejas de forma simple para que todo el mundo lo entienda; toda la población con o sin formación. Y se puede; por más complejo que sea el tema. Y es una cuestión de respeto a las personas. Hablar con jergas técnicas, con palabras que la persona que no estudió específicamente del tema no tiene por qué entender... No hay que usarlas. Yo trato de nunca, en mis apariciones públicas, decir palabras técnicas o en inglés, como lo hacen muchas personas. Siempre en español y siempre lo más llano posible, haciendo un esfuerzo para traducir a palabras simples conceptos que aparentemente pueden ser más complejos, pero que cuando uno lo traduce a palabras simples se entiende, y la gente común lo puede entender. Eso es un principio general que trato de usar permanentemente.

10.6 Entrevista a Lucía Artecona

Head of Marketing en MercadoLibre Uruguay
Montevideo, 9 de diciembre de 2020. Entrevista por *streaming* vía Zoom.

M.V.C.: ¿Cómo los encuentra la pandemia el 13 de marzo?

L.A.: Cuando llega el 13 de marzo nosotros estábamos en pleno *Ciber Fest* que es una acción Tear 1 para nosotros. Nuestro calendario comercial tiene varias acciones a lo largo del año y las Tier 1 son las etapas donde concentramos más inversión en *marketing* como todo lo que es tráfico dentro del sitio, dentro de la plataforma. Nosotros habíamos arrancado con *Ciber Fest* el lunes anterior, 7 de marzo, y había sido un *Ciber Fest* donde nos había ido muy bien. Cuando estábamos a punto de terminarlo... Siempre las acciones comerciales más fuertes son lunes, martes y miércoles, que son los días donde se concentra mayor venta, y el viernes cuando lo estábamos terminando explotó todo lo del Coronavirus.

Me acuerdo que éramos un grupo muy chico dentro de la oficina en ese momento, y estaba el Country Manager, Rafa Hermida, que nos dijo: ‘llévense todo porque seguramente el lunes vamos a hacer la primera prueba de home office, porque no sabemos cómo vamos a reaccionar. Agarren las computadoras y llévenselas’. Ese fue el último día que fuimos a la oficina, nunca más volvimos a ir.

El Coronavirus nos agarra en una situación, por suerte, bastante beneficiosa; tenemos una muy buena oferta dentro de la plataforma. Quizás mucha gente por el miedo a la compra del e-commerce no nos consideraba como un destino, y durante la pandemia se animó a comprar online. Dentro de Uruguay, después de Argentina, somos el segundo país con mayor penetración y top of mind de la marca. O sea, el porcentaje de uruguayos que compra dentro de MercadoLibre es muy grande. Nos agarraba preparados en cuanto a marca, supply y producto, si bien en producto podríamos estar un poco mejor... (risas). Cuando empezó el gran volumen de aislamiento, después de Turismo, que fue cuando la gente se dio cuenta de que iba para largo y tenía que quedarse en su casa para hacer home office, aunque tuviéramos una cuarentena bastante flexible... Ahí fue cuando notamos que si bien nosotros estábamos preparados, los sistemas logísticos del Uruguay no estaban tan preparados. Si bien las redes de logística han mejorado muchísimo, y en eso hacemos *mea culpa* de haberla forzado a profesionalizarse, costaba mucho lograr que las entregas llegaran en tiempo y forma, había paquetes que se perdían... Al crecer tanto el volumen, tuvimos un atoro en cuanto a logística que, aunque no

depende cien por ciento de nosotros, porque en Uruguay MeLi no tiene red logística por ahora, el usuario se quejaba con MercadoLibre. Había que lograr un equilibrio entre satisfacer la demanda de los usuarios y poder dar respuesta desde todo el proceso.

Como marca nos agarró muy sólidos, somos un sitio de referencia -antes de la pandemia ya lo éramos- de consulta y búsqueda de productos, mucha gente dice ‘si no está en MercadoLibre, no existe’. El otro día Marcos hizo una entrevista donde le preguntaron qué no está en MercadoLibre, y dijo ‘poca cosa, busqué ballenitas para las camisas en una mercería y no tenían, pero las busqué en MercadoLibre y las encontré’ (risas).

Teníamos la oferta, teníamos el producto, quizá podíamos seguir creciendo en cuanto a demanda, que la gente nos tomara como un player importante dentro del mercado. En Montevideo, al ser una ciudad muy chica donde te tomás un *bondi* y en treinta minutos estás en un *shopping*, en un comercio... No hay lo que pasa en otras grandes ciudades, donde capaz para conseguir un producto te tenés que trasladar veinte kilómetros para poder conseguir algo. Al ser una ciudad muy chica donde además todo está concentrado, faltaba que el montevideano nos probara más, porque en el interior tenemos muy buena penetración y de hecho casi la mitad de nuestras ventas se dan en el interior, porque somos un nexo con las ventas de Montevideo. Por suerte estábamos preparados (risas).

M.V.C.: Como decís, tenían la solución al momento de la pandemia, ¿se manejó la conversación entre salir a comunicar llevando el producto al frente en un momento de crisis? ¿cómo manejaron la línea entre ser oportunos con la comunicación y oportunistas?

L.A.: Sí (risas). Esas conversaciones estuvieron, fueron largas conversaciones hasta altas horas de la madrugada. Las dos políticas que se tomaron desde la pandemia fueron dos áreas muy grandes: *protect the business* y *protect the people*. Nos pasó, con todo lo que es la previsión de artículos como barbijos, tapabocas, alcohol en gel, que empezaban a dispararse los precios, la gente quería *lucrar* con eso... MercadoLibre es un facilitador entre dos partes, no regulamos el mercado, si bien, obviamente, tenemos una serie de políticas y reglas, que establecen que no se pueden vender determinados artículos, el precio lo determina el mercado. Es un mercado libre, cien por ciento. Pero notamos durante la pandemia que muchos empezaron a abusar de esos precios, entonces se tomó por primera vez como política bajar las publicaciones que tuvieran precios abusivos de barbijos, de alcohol en gel, de todo lo que fueran productos relacionados

con el Coronavirus. En ese sentido es que buscábamos cuidar el negocio, que no se hiciera mal uso de la plataforma. Por otro lado, *protect the people* fue llevar a todas las operaciones cien por ciento a *home office*. Uruguay fue el primer país que volvió a las oficinas después de que volvieran las clases el 1ro. de julio en un sistema de tercios, es decir, se pudo trabajar casi cien por ciento remoto en toda la compañía para cuidar a la gente.

En cuanto a comunicación, tuvimos esa conversación. No queríamos ser oportunistas, porque en realidad es ‘¡ja! Están todos encerrados y nosotros vendemos’ (con ironía). Incluso tampoco hablamos de lo que fueron esos dos meses, abril y mayo, pero queríamos dar un mensaje de ‘estamos acá’. Es decir, ‘nos necesitás, estamos. Tenemos la solución para lo que necesites’. Porque nos dimos cuenta de que la gente, no era que necesitaba consumir, necesitaba solucionar su vida dentro de su casa: el entretenimiento de sus niños, equipar su hogar... Yo me tuve que hacer una oficina dentro de mi apartamento. Nos dimos cuenta de que la gente necesitaba de la plataforma, pero no queríamos dar un mensaje diciendo ‘comprame, comprame, comprame’, sino diciendo ‘¿nos necesitás? Acá estamos’. Dar un mensaje más esperanzador, facilitador y solucionador, que de hecho después con la campaña de PYME lo reforzamos.

Nosotros tuvimos dos patas: una hacia el público, al que le dijimos ‘quedate en tu casa, nosotros te lo llevamos, no salgas’, y tuvimos una hacia el pequeño empresario al que le dijimos ‘che, seguí vendiendo, no cierres tu comercio, acá tenés todas estas herramientas’. Hicimos miles de capacitaciones durante la pandemia a vendedores para darles consejos de cómo vender más y cómo poder seguir manteniendo sus negocios abiertos cuando todo el mundo estaba cerrado, ofreciéndoles una solución de pago, una solución logística, una plataforma de exhibición. La campaña de PYME también tuvo muy buena aceptación por parte del público porque, la verdad, a muchas empresas chicas les salvamos el año... Suena como muy pedante pero, en realidad, les ayudamos a poder seguir abiertos, porque si no tenían que cerrar. Nos pasaba con algunos grandes vendedores que incluso tenían que cerrar sus locales, pero no podían porque como estaban vendiendo por MercadoLibre, necesitaban satisfacer esa demanda.

En lo que es el mensaje, siempre tratar de hacer un mensaje desde el lado positivo, no nos interesa lucrar ni ser oportunistas con el mensaje, porque podríamos haberlo hecho perfectamente, pero la verdad que no era la idea. Creemos que la comunicación se puede encarar de otra forma y ser mucho más empático con el usuario.

La pieza *Ventanas* surgió por una iniciativa de Uruguay y Chile, trabajamos en conjunto, porque dijimos ‘está todo el mundo diciéndole a la gente que se quede en su casa, nosotros tenemos que hacer algo; somos los facilitadores para que la gente se quede en la casa’. Fue una pieza que surgió en un fin de semana, básicamente (risas). Se filmó toda en las casas de los actores, fueron los actores que fueron filmando sus diferentes pedazos. Y la verdad que quedó muy bien, cumplía el propósito que era decir que nosotros vamos a seguir llegando, ‘vos, quedate en tu casa’. Y fue súper loco, porque fue todo por *call*, pero la verdad que estuvo muy buena y cumplía ese mensaje que nosotros queríamos dar de facilitadores para el usuario.

M.V.C.: Entonces, la campaña no surgió a partir de una bajada global...

L.A.: En realidad, nosotros arrancamos con el cambio de logo, que fue una idea de Gut, nuestra agencia creativa regional. Las manos eran un símbolo... ¡no nos podíamos dar las manos! Entonces, ¡¿qué mejor que poner los codos para poder estar seguros?! De hecho, estamos tratando de ver cuándo volveremos a tener las manos nuevamente (risas). Eso fue el puntapié inicial de la campaña. Para que te hagas una idea, para nosotros ese cambio de logo significa una movida a nivel técnico increíble; estamos hablando de tocar todo el *back end* de las aplicaciones, los equipos de IT trabajaron muchísimo... Las ideas que tiene *marketing a veces* (risas).

Lo que hicimos, también, fue una campaña en prensa, con la expresión ‘tenemos el diario del lunes’, en el sentido de ‘ya sabemos lo que pasó en Europa, usémoslo para ganarle al Coronavirus’, y ahí dábamos consejos de cómo recibir tus paquetes, cómo cuidarte... Dimos muchos consejos durante toda la pandemia, hicimos mucho hincapié en que la gente se cuidara.

Después de eso, tuvimos la acción de la pieza *Ventanas*, que empezó como una inquietud desde Uruguay y Argentina, después del 13 de marzo. La pieza salió el 15 de abril, y duró durante todo abril y durante todo mayo. Incluso, entremedio, hicimos acciones para la recaudación de fondos para el Fondo Coronavirus que había desarrollado el Gobierno. Desarrollamos una landing en dos minutos con los botones para donar a través de MercadoPago, a través de lo que es MercadoLibre Solidario, que es un programa que tenemos donde la empresa se hace cargo de todos los gastos de procesamiento; las personas donan y el 100% va a la ONG. Lo hicimos con Cruz Roja, con el Banco de Alimentos, con CanastasUY, porque, también, la idea era devolver un poco de todo lo que estaba pasando dentro de la plataforma: usemos lo que estamos generando para poder ayudar a los otros.

Con la pieza *Ventanas* la idea era dar ese mensaje de esperanza. Después, como cierre de lo que fue la campaña *Codo a Codo*, hicimos el concierto con Sebastián Teysera y Cibeles, donde la idea era homenajear a esa gente que estuvo en la primera línea de batalla, y hacerles un homenaje con un artista que le cantara en un concierto muy íntimo. Ese fue el cierre de la campaña *Codo a Codo*.

Pero después dijimos ‘basta, qué bajón, estamos en agosto, vamos a parar un poco’ (risas). Porque lo que hablábamos era que la gente necesitaba que la comunicación cambie: veíamos los comerciales y era todo ‘vamos a salir, vamos a salir, vamos a salir’. Nosotros dijimos ‘basta’. Tenés que colaborar como marca para poder ser esa entretención y distracción. Ya está la gente en la casa, si vos además le sumás bajón, bajón, bajón...

Justo tuvimos el lanzamiento de Flex, que es nuestro sistema de entregas en 24 horas, que era una pieza que estaba armada con todo lo que empezamos a hacer dentro de la pandemia: cortarte el pelo, *home office* de camisa y calzoncillos... Todas esas cosas que la gente había empezado a hacer durante la pandemia, todo lo que había cambiado, pero había cosas que no iban a cambiar, que te iban a llegar las cosas en 24 horas. Eso fue un lanzamiento de producto donde tuvimos que meterle porque no estábamos preparados. Íbamos a empezar a probarlo a ver cómo funcionaba, pero hubo que hacerlo de cero a cien. Eso también nos permitió llegar mucho mejor a la gente.

Si bien el Coronavirus nos potenció, estábamos bastante preparados para poder satisfacer a ese aluvión de demanda.

M.V.C.: Y volviendo a la pieza *Ventanas*, es una pieza que es súper clara porque hay cosas que hoy parecen evidentes pero que en ese momento supusieron un click, como no mostrar gente en las calles sino encerrada en su casa, y la decisión de mostrarlas a través de las ventanas con todo lo que simboliza una ventana y el mirar hacia afuera... ¿qué valores se buscaban transmitir? Me hablás de esperanza, ¿qué otros valores como marca buscaban transmitir desde el rol social que les concierne? Si es que lo entendés así.

L.A.: ¡Sí! Nosotros somos una marca cien por ciento emprendedora, muy joven además, tenemos 20 años. Muy idealistas, también, pero pragmáticos. La idea era comunicarles ese sentido de esperanza a la gente, diciendo ‘no te preocupes, nosotros te cuidamos’. Y en el ‘nosotros te cuidamos’ también mostrar que no exponemos a nadie para que puedan obtener lo

que necesitaban. “Tenemos una solución tecnológica que te permite no salir, quedate y cuidate, nosotros vamos a seguir llegando”. Era como “nos las vamos a arreglar”.

La parte logística la teníamos que cuidar mucho, porque la gente que estaba trasladando paquetes se tenía que cuidar, se tuvieron cuidados extremos con la gente que trabajaba en el transporte.

Pero si decíamos ‘pa, qué bajón, no vamos a salir nunca más’ íbamos a generar esa sensación de que no había un final. Nuestra campaña de Navidad, por ejemplo, es con Papá Noel haciendo *home office*. O sea, se puede hablar y comunicar de formas más cercanas sin estar recordando todo el tiempo el bajón del Coronavirus.

Nunca nos había pasado, nunca nadie se imaginó que a partir del 13 de marzo íbamos a estar todos encerrados, y el comercial de *Ventanas* buscaba mostrar que ‘vamos a volver a salir’, pero sin decirlo. El mirar para fuera, el permitirte estar aburrido en tu casa... También era la idea mostrar lo que la gente hacía dentro de la casa, cosas para las que antes capaz que no tenía tiempo. Hacía ejercicio... ¡toda la gente que se puso a hacer ejercicio en este país! (risas). Las colchonetas, las pelotas de pilates... En un momento decíamos “¡no pueden comprar más mancuernas!” (risas). La gente estaba desesperada por entretenerse. Obviamente, generó un cambio social, un cambio de actividades, y el permitirse mostrar gente aburrída en la casa era como diciendo “está bien, te podés aburrir”.

El mirar para afuera y ver que en algún momento vas a salir, que no vas a estar así, es por ahora. Igualmente, cuando salgamos, nos vamos a tener que seguir poniendo tapabocas, sin tener ese contacto físico que antes teníamos de besos, abrazos... Va a cambiar la forma de socialización. Cambia la forma en que nos relacionamos y la comunicación tiene que acompañar esos cambios de hábitos. La comunicación genera hábitos. Si vos mostrás muchachas flacas, altas, rubias, lindas, es el estereotipo que se vendió de mujer durante muchos años. El que la marca cambie y hable de otra forma... Pasa con las marcas de Unilever: muestran que las tareas del hogar son compartidas, que dentro de la casa las cosas se hacen de a dos. La comunicación es súper importante para terminar con esos estereotipos de género y generar igualdad. La gente consume ese tipo de comunicación.

El mensaje de la ventana es: “el afuera está ahí, va a estar ahí, por ahora no podés salir, quedate acá”. De la ventana para adentro también hay un mundo, hay que aprender a disfrutar ese mundo.

M.V.C.: Te pido una reflexión final acerca de los valores de MercadoLibre y qué rol tiene la empresa para con la sociedad, más allá del momento puntual... Entendiendo que toda esta comunicación estuvo basada en valores muy sólidos.

L.A.: Sí, nuestra misión como compañía es democratizar el comercio electrónico y los pagos. En realidad, como empresa lo que nos motiva y nos rige es ser un facilitador entre alguien que tiene una necesidad y alguien que tiene la posibilidad de resolverla. Nosotros somos el nexo, tecnológicamente trabajamos para que ese nexo sea lo más inmediato posible. Pero nos pone muy orgullosos cada vez que vemos historias de vendedores dentro de la plataforma que la verdad que estaban en la lona, por ejemplo, y se pusieron a vender a través de MercadoLibre y ahora es su forma de vida. ¡Nos recontra llena de orgullo! Somos una ayuda a la sociedad, cien por ciento, facilitadores para que la gente pueda tener su comercio, pueda comprar los productos que necesita.

Dentro de los valores de MercadoLibre tenemos: ‘emprender tomando riesgos’, que lo hicimos durante todo este año, ‘agregar valor al usuario’, siempre buscamos que el usuario tenga la mejor experiencia de compra y el vendedor la mejor experiencia de venta, es una relación de partes. Otro que es ‘dar el máximo y nos divertimos’, somos todos muy emprendedores dentro de MercadoLibre y es el hecho de tomar las riendas y si había que hacer una pieza, hacer una pieza. Si había que cambiar los logos del sitio, salieron todos a cambiar los logos del sitio. Es el espíritu colaborativo que hay dentro de la empresa y eso es lo que se quiere transmitir a la sociedad. Y si podemos hacer la sociedad un poquito más justa en lo que es el intercambio, ¡ya estamos contentos!

10.7 Entrevista a Serrana Díaz

Encargada de División de Marketing (al momento del lanzamiento de la pieza). Asesora en Comunicación (al momento de realizada la entrevista).

27 de enero, 2021.

Respuestas escritas enviadas por e-mail.

M.V.C.: ¿Cómo los encontró la crisis?

S.D.: La crisis nos encontró con una nueva administración recién ingresando. La asunción fue el 1 de marzo y los anuncios de emergencia sanitaria se dieron el 13 del mismo mes. Cuando los equipos aún estaban realizando las primeras reuniones de coordinación y haciendo los primeros contactos para conocernos, se debió adoptar la modalidad de teletrabajo. Esto lógicamente, supuso una dificultad para la coordinación pero de todas maneras, se establecieron los canales adecuados para poder estar coordinados, en un momento que significaba un gran desafío para todos. Comenzamos las reuniones por zoom a nivel de la División de Marketing, autoridades y agencia contratada. Simultáneamente, se nos solicitó planes para vehicular el trabajo a distancia.

M.V.C.: ¿Habían tenido alguna instancia previa tanto interna como con la agencia de comunicación, previendo que la pandemia podía llegar a Uruguay?

S.D.: Si, evidentemente ante la situación que se estaba viviendo a nivel europeo, e incluso después en países latinoamericanos, se venía siguiendo cerca la situación. Evidentemente, fue una gran referencia todo lo que acontecía en otros países, fundamentalmente a nivel de cómo reaccionaron algunos mercados como el español para enfrentar los nuevos desafíos en el turismo; por ejemplo, a nivel de protocolos, medidas de seguridad, medidas de apoyo al sector, etc. Se fueron identificando diferentes momentos para la comunicación. Hubo una primera fase de: "quedate en casa", pero también un poco después la necesidad de llevar otros mensajes más esperanzadores, y seguir posicionando a Uruguay y sus destinos, pensando en la reapertura progresiva del turismo, que inicialmente se había visto totalmente interrumpido. En una segunda fase pasamos a invitar a "viajar desde casa", y en una tercera, una vez establecidos los protocolos, invitamos a salir de a poco y con responsabilidad.

M.V.C.: ¿Por qué tomaron la decisión de salir a comunicar? ¿Evaluaron, en algún momento, optar por hacer silencio?

S.D.: Ante una situación de crisis, en líneas generales, la recomendación es no permanecer en silencio. Las situaciones imprevistas, de gran impacto como lo fue el COVID-19, generan mucha ansiedad a nivel de audiencias, que requieren ser atendidas, de la manera más responsable, sincera y a tiempo posible. En nuestras redes surgieron dudas respecto al cierre de fronteras, la posibilidad de retorno, personas que habían planificado un viaje en el exterior y solicitaban recomendaciones respecto a qué hacer, etc.. El Ministerio de Turismo, tiene como competencia orientar en torno a la práctica de turismo y también ofrecer política y apoyo a los múltiples actores del sector. En este sentido, no correspondía permanecer en silencio, ya que se debía atender la infinidad de dudas que surgían ante un escenario sin precedentes. Obviamente, lo que supuso, fue la revisión total de prácticas habituales de comunicación. Los mensajes que solíamos comunicar, tuvieron que ser revisados, habían perdido vigencia y hasta sentido. Habitualmente en nuestras redes, por ejemplo, apuntamos a dar a conocer a Uruguay y la multiplicidad de destinos turísticos que tiene, motivando a que posibles turistas tanto internos como externos los visiten. Pero en marzo y abril, lógicamente no podíamos seguir con esa práctica, y debimos reformular nuestros mensajes, pero simultáneamente estando presentes en un momento muy difícil para todos.

M.V.C.: **¿Hubo un lineamiento gubernamental que indicara cómo se debía actuar? ¿O fue decisión y acción del Ministerio?**

S.D.: Si a nivel presidencial, por ejemplo, en distintos momentos de la pandemia se idearon campañas específicas, que siempre fueron seguidas, y amplificadas por las redes del Ministerio de Turismo. Lógicamente, más allá de la competencia específica que tiene el Ministerio de Turismo en la materia, estamos insertos en el Poder Ejecutivo, y consecuentemente, siempre debemos comunicar en forma coherente con lo que orientan otros organismos y entidades estatales, con las que más que nunca se debió trabajar en forma coordinada durante estos meses como ser la propia Presidencia de la República, el Ministerio de Salud Pública, el Ministerio de Economía, Trabajo, etc. En este sentido, se estuvo atento a las campañas que recomendaban primero el distanciamiento físico sostenido en forma voluntaria, recomendaciones específicas a nivel de higiene, etc.

En este sentido, en una de nuestras mayores zafras de Turismo, como lo es la Semana de Turismo, el Ministro, por primera vez en su historia, se vio obligado a pedir a los uruguayos que no salieran de sus casas, y sobre todo que resistieran la tentación de ir a vacacionar, y de circular en otros departamentos diferentes al que residían.

M.V.C.: ¿Cómo surgió la campaña? En pocas palabras, ¿cuál fue el brief?

S.D.: La campaña #YoMeQuedoEnCasa surge en respuesta de una preocupación a nivel nacional de una excesiva circulación de personas a nivel país, en el marco de la tradicional Semana de Turismo, que habitualmente mueve a cientos de uruguayos a lo largo y ancho del país. Apunta al compromiso y la responsabilidad de quien la mira. No nos olvidemos, que en aquel momento imperaba el distanciamiento voluntario, que se veía amenazado por la tentación de salir a vacacionar.

Si bien la competencia del Ministerio de Turismo, es promover el turismo, también lo es el apuntar por un turismo responsable y en ese momento no parecían estar dadas las condiciones para tenerlo, y por ende nuestros esfuerzos estuvieron enfocados en acompañar y reforzar el mensaje solicitado desde gobierno central pero desde nuestra competencia específica. En aquel momento, incluso, el ministro German Cardoso salió en varios medios de prensa, solicitando a los uruguayos que en esta oportunidad permanecieran en sus casas, priorizando la salud de los uruguayos.

M.V.C.: ¿Qué mensajes, valores, se buscaba transmitir?

S.D.: Fue una apuesta a la salud y la integridad. El mensaje era la necesidad de hacer un sacrificio en el presente, en pos de asegurar un mejor futuro para los uruguayos. Sin dudas, esto implicaba importantes pérdidas económicas para todo el sector, y obviamente la limitación de unos de los anhelos más preciados que tiene todo individuo como lo son sus vacaciones, pero todo ese sacrificio era por una buena causa, cuidar la salud de más uruguayos y uruguayas.

M.V.C.: ¿Cómo convivían -si lo hacían- los objetivos de comunicación con los objetivos organizacionales? ¿Qué implicaba el hecho de que el MINTUR saliera a pedirle a la gente “no hagas turismo”?

S.D.: Si bien puede verse una contradicción en ese pedido o mensaje, en realidad no lo hay. Porque el turismo es responsable y sostenible, o no lo es. De nada servía en ese momento, asegurar una Semana de Turismo exitosa a nivel de reservas, pasajes y consumo turístico, si a los dos meses teníamos los CTI desbordados. Era una decisión difícil, pero necesaria y se entendió como tal.

M.V.C.: Si el inicio de la pandemia no hubiera sido tan cercano a la Semana de Turismo en Uruguay, fecha clave para el Ministerio, ¿creés que la decisión hubiera sido diferente?

S.D.: Es difícil entrar en este tipo de especulaciones. Realmente las decisiones, se fueron tomando paso a paso, y contemplando infinidad de factores, muy atentos por ejemplo, a todo lo mencionado por el Grupo Honorario de Científicos, y también a experiencias, prácticas, aciertos y desaciertos, que se fueron dando en otros países y mercados. Fue un año que exigió a todo el mundo, aprendizajes constantes, ante un mundo que cambiaba minuto a minuto, mucho más en un sector como el Turismo.

M.V.C.: Por último, ¿cuál es el rol social que le asigna al Ministerio de Turismo, y qué significaba en una situación tan particular como la del COVID-19?

S.D.: En nuestro país, el turismo genera más de 116.000 puestos de trabajo, según la última Encuesta Continua de Hogares (INE) de 2018, lo que es equivalente al 6,5% de todos los puestos de trabajo de la economía uruguaya. En este sentido, su rol social es fundamental en nuestra sociedad.

En este sentido, la pandemia, sin dudas, tendrá un gran impacto para Uruguay, a nivel social y de fuentes de empleo y se requerirán de múltiples esfuerzos a nivel público - privado para recuperar los niveles previos a la pandemia. La recuperación, claramente, no será inmediata. Nos enfrentamos a un desafío, sin precedentes para el sector.

10.8 Entrevista a Nicolás Serna

Brand Manager Regional de PedidosYa.

17 de febrero, 2021.

Respuestas escritas enviadas por e-mail.

M.V.C.: ¿Cómo los encontró la crisis?

N.S.: La verdad que veníamos trabajando igual en los planes de expansión que teníamos planeados para ese momento del año, estaba terminando el verano y ya estábamos con una campaña nueva para salir en los meses siguientes.

M.V.C.: ¿Habían tenido alguna instancia previa tanto interna como con la agencia previendo que la crisis podía llegar a Uruguay?

N.S.: En realidad no había pasado nada parecido en ninguno de los mercados, nosotros al ser parte de Delivery Hero, estábamos al tanto de lo que estaba pasando en otros países de Europa y Asia, entonces vimos cómo se iba creciendo todo y sabíamos que tarde o temprano pasaría algo similar en nuestra región.

M.V.C.: ¿Cómo surgió la campaña? En pocas palabras, ¿cuál fue el brief?

N.S.: En realidad llamamos a la agencia un sábado a la tarde, les plantamos que podemos hacer para esta situación en la cual no queremos ser oportunistas por lo que pasa, si no que queremos demostrar con hechos que estamos comprometidos con todos los involucrados en el ecosistema del delivery en la región. Luego unos 5 días más tarde, que parecieron un siglo ya que durante esos se explotó todo en la región con restricciones, normas que cambiaban hora a hora en los países y la incertidumbre de todos llegaron con una idea que estaba interesante, hablaba de lo que hacemos y sobre todo podríamos demostrar con acciones reales que estábamos entregando lo mejor de nosotros en ese momento.

M.V.C.: Según diversos estudios, tanto el delivery como el e-commerce fueron algunos de los sectores más beneficiados por la pandemia. ¿Cómo lograr un balance entre ofrecer soluciones a las personas sin caer en el oportunismo ante una situación de crisis? ¿Cómo se manejó esa conversación?

N.S.: En realidad es algo que ya estaba pasando, lo que hizo la pandemia fue acelerar de una forma muy rápida hábitos con los cuales la gente ya estaba interactuando con las aplicaciones

de delivery, ahora la gente pide más por que tiene que hacerlo y se está acostumbrando a esta forma de delivery.

M.V.C.: ¿Cómo convivían los objetivos de comunicación con los objetivos de negocio?

N.S.: Siempre iban de la mano, pues construimos los objetivos de comunicación basados en los pilares del negocio para que sean coherentes y así siempre asegurarnos que vamos a construir una marca y que vamos a cumplir la meta que se nos pone el negocio y cada uno de los países donde estamos.

M.V.C: Respecto a la pieza “Estamos entregando lo mejor”: ¿Qué valores de la empresa se buscó transmitir?

N.S.: La entrega, este es el valor que refleja toda la comunicación, la entrega es lo que nosotros hacemos todos los días, y bajo esta situación definimos entregar lo mejor, entregar lo mejor de todo este ecosistema del delivery y sumar a la mesa a diferentes organizaciones que se estaban preocupando por la gente y poder darle una mano entregando lo que necesitan cuando lo necesitaran. Esto lo hicimos en toda la región y mucha gente se sumó y también entregaron lo mejor de ellos: Restaurantes, famosos, ONG, etc

M.V.C.: ¿Por qué la decisión de llevar al frente restaurantes -uno de los rubros más golpeados por la pandemia- y no otras líneas de negocio como farmacias o supermercados, que por el contrario venían siendo más beneficiados?

N.S.: En realidad le dimos más visibilidad a todas las nuevas líneas de negocio, no solo restaurantes, sino supermercados (durante la pandemia lanzamos nuestros supermercados PedidosYa Market en la región) , farmacia y el servicio de mensajería. En algunas piezas de comunicación le dimos más importancia a los restaurantes como en el spot de TV, ya que queríamos contarle a todos que ellos seguían trabajando y estaban abiertos para que la gente pudiera pedir. De la misma manera implementamos servicios como la entrega sin contacto que aun tenemos para cualquier tipo de entrega y así respetar los protocolos de distanciamiento social.

M.V.C.: ¿Qué implicó la decisión de pedirle a la gente que “ayude” a los restaurantes en una situación de crisis general?

N.S.: En realidad no les pedimos que ayudaran, solo los mandamos más al frente y le contamos a la gente que ellos estaban entregando lo mejor de ellos y que los apoyaran, nosotros les llevamos a todos lo que necesitan en cualquier momento.

M.V.C.: **¿Cuál es el rol de PedidosYa como marca para con la sociedad? ¿Entendés que tiene un rol social?**

N.S.: Lo sabemos y por eso trabajamos todos los días para encontrar soluciones que le simplifiquen el día a día a todos los involucrados en el mundo del delivery: usuarios, negocios (aliados comerciales) y repartidores.

10.9 Entrevista a Matías Carluccio

Gerente Comercial en Aeropuerto de Carrasco.

Montevideo, 23 de diciembre de 2020. Entrevista por *streaming* vía Zoom.

M.V.C.: ¿Cómo los encuentra esta situación al 13 de marzo? ¿Cuál fue la primera impresión?

M.C.: Esta crisis nos sorprendió a todos, como a todas las empresas acá en Uruguay. Creo que nosotros, con los aeropuertos dentro del grupo que formamos, tenemos aeropuertos en Europa, en Italia y en Armenia, y nunca nos venimos venir esta crisis tan fuerte. No solamente por lo que está pasando en la industria, sino lo que está pasando en los países. Hoy, actualmente, pasaron los meses y seguimos con fronteras cerradas. Nunca nos hubiéramos imaginado que hubiéramos llegado a este punto, y que esto hubiera estado pasando en este momento. Yo cuento que muchas veces en algunos contratos poníamos “no, bueno, y si quedamos en cero pasajeros” y decíamos “esto no puede pasar”. Y llegamos a una situación en la que estuvimos en cero pasajeros. En los meses de abril, mayo, junio, fue tanto la baja de vuelos que eran solamente por temas sanitarios que era impresionante.

La crisis nos sorprendió muchísimo. Tengo recuerdos de la primera semana de marzo; seguir pensando en proyectos de llegar a tres millones de pasajeros y demás... Y pensar que una semana después tuvimos que cerrar cien por ciento. Fue impresionante.

En su momento, cuando pasó, nos agarró bien como empresa, preparados tecnológicamente y el personal para el pasajero, lo que nos ayudó a acelerar algunos procesos previstos para la interna y para la externa: para los dos lados. Fue un momento durísimo, la industria del turismo es muy fuerte en Uruguay y que un país se cierre y un aeropuerto que comúnmente siempre ha estado muy vivo con los pasajeros y con la gente, que pase esto fue fuerte la verdad. En resumen, nos sorprendió muchísimo lo que nos pasó.

M.V.C.: Y haber tenido aeropuertos en otras partes del mundo donde llegó primero la crisis, como Italia, ¿les dio alguna ventaja a la hora de reaccionar acá? ¿Pudieron tener alguna instancia de planificación?

M.C.: Eso es lo impresionante de lo que pasó con esto. Pensar que el mundo arrancó en diciembre, o noviembre, y creo que lo fuerte... Bueno, teníamos otro gobierno y no se hablaba del tema, ¿no? Entonces, la verdad que no [nos dio ventaja]. Teníamos que ser muy ágiles en

todo lo que hagamos, y creo que les pasó a muchas empresas. La agilidad en todo lo que hagamos en temas de comunicación, la agilidad en cómo manejar el personal, fue la clave o el beneficio que tenía una empresa con respecto a la gente interna o externa. Cuanto más ágil eras, lo iban a ver mejor. Por lo cual, nos hubiera gustado estar mucho más preparados de lo que estábamos.

M.V.C.: Cuando empezaron a tomar estas acciones, entendiendo lo que me comentas respecto a la inmediatez, ¿cuál fue la comunicación con la agencia de publicidad? ¿Cuál fue el brief? ¿Cómo les dijeron lo que querían transmitir?

M.C.: Nosotros somos una empresa a la que le gusta comunicar, intentamos siempre estar hablando, nos gusta estar bien presentes en redes. Creo que este momento era un momento de concientizar. Creemos y somos conscientes de que lo mejor es mostrar, contar lo que está pasando. Creo que el silencio no era una opción en ese momento para la empresa. Y aunque siempre tratamos de contar buenas noticias, en este caso nos tocaba contar una noticia que nos iba a pegar muchísimo. Por lo cual había que tener mucha cautela de cómo se hablaba para afuera, cómo era el tono, qué se decía, creo que eso fue clave al hablar con la agencia, y puntos importantes para que ellos después nos asesoren en qué decir.

Yo siempre digo, nosotros somos una concesión pública, nos importa la comunidad, nos importa la gente; nos importa que la gente hable bien del Aeropuerto. Por lo que cada palabra que se dice, cada tono, cada posteo, cada frase y cosa que comunicamos a través de redes tiene mucha importancia.

Y ahí fue cuando pensamos en cómo surgió esta campaña, ¿no? Qué brief que habíamos comentado a la agencia... Alrededor del 15 [de marzo] empezaron a surgir estos primeros casos y nosotros creíamos que el Aeropuerto era clave en esto. La gente iba a pensar que los primeros casos iban a llegar por el Aeropuerto. Y tiene sentido, por lo cual era muy importante todo lo que hiciéramos, no solamente lo que comunicáramos, sino lo que hiciéramos dentro del Aeropuerto para mostrar que el Aeropuerto era un lugar libre de COVID-19, o por lo menos intentar que el Aeropuerto esté bien cuidado en todas las medidas. Para nosotros era algo de no creer, porque el Aeropuerto es un lugar de emociones. Como verás en ese video del *Hasta pronto*, donde juntamos muchos videos... La idea era mostrar que el Aeropuerto era parte de lo que se estaba viviendo y nos uníamos, como esa primera persona para sentir que nosotros estábamos sintiendo lo mismo y el Aeropuerto en sí, como persona, era un lugar donde recibir

gente... Estos momentos de navidad, de fin de año, pasás por el Aeropuerto y ves gente llorando, porque recibieron un familiar que hace mucho no venía... En *partidas* pasaba lo mismo. Gente que se iba, y gente con familia, saludando... Es un lugar donde los picos de emociones van para arriba, para abajo, para arriba, para abajo. Te podés ir con tu familia, te podés ir con tu novia, te podés ir con tus amigas, podés despedir una familia que se separa... Por lo cual es un lugar fuerte, donde comúnmente es una frontera entre una cosa y otra, ¿no? Por eso la frase “de Uruguay al mundo y del mundo a Uruguay”, porque te podés ir por la frontera, pero el aeropuerto te genera esa sensación de irte a vivir experiencias, algo distinto.

Hoy nos hubiera gustado que el “hasta pronto” hubiera sido algo mucho más corto, no como está pasando ahora. Nosotros estimábamos, primero, estar abiertos en verano, estimábamos que [el cierre] iba a ser hasta octubre, nos imaginábamos que iba a ser mucho más rápido. Hasta el video, cuando lo ves, pensás que el “hasta pronto” parece como “bueno, nos vemos en tres meses, cuatro meses”, y hoy si lo pensara capaz que la frase hubiera sido otra... Porque pasó mucho tiempo.

Nosotros lo que queríamos trabajar con la agencia era, primero, ponernos en la situación que estábamos de hablar persona a persona con los pasajeros, con la gente que va al Aeropuerto. Y segundo mostrar, no solamente con las palabras, sino con esa imagen de lo gris que vuelve a color, es que en estos momentos grises... Incluso, mostramos alguna imagen de lluvia, también. [Mostramos que] estamos en un momento feo, pero de alguna manera después vuelve la luz, vuelve eso que nos vuelve a juntar, nos vuelve a unir, y de alguna manera es volver con más fuerza.

Siempre decimos que de este año se aprendió mucha cosa. En ese momento de marzo a abril creo que todas las empresas aprendieron muchísimo, nosotros también.

La idea era generar algo que llegue a las personas en un momento difícil, eso era lo importante de una campaña.

M.V.C.: Cuando me hablás de mostrar al Aeropuerto como inserto en la realidad social en la que vive, y entendiendo esto de los encuentros, las emociones... ¿Cuál es el rol social que tiene el Aeropuerto como marca en sí?

M.C.: El Aeropuerto es un ícono del Uruguay. No solamente por lo que es la infraestructura, que la verdad que es precioso y siempre se le invierte mucho al cuidado, sino porque es la

primera imagen que tiene un turista, que tiene un empresario al llegar al país. Nosotros no solamente queremos que el extranjero lo sienta como propio, lo sienta como algo impresionante... ¿Viste eso que dicen, de la primera imagen que tiene uno de una persona? Bueno, en este caso el Aeropuerto es la primera imagen que tiene alguien cuando llega a Uruguay. Para nosotros eso es importante.

Y segundo, el rol en la sociedad. Nosotros este año estuvimos en un proyecto que se llamó *Unidos para ayudar* que consistía en hacer canastas... Llegamos a hacer casi 200.000 canastas en un momento donde casi no teníamos pasajeros, casi no teníamos ingresos. Pero sabíamos que esto se iba a recuperar, y creímos que lo más importante era [priorizar] la visión que la gente tiene del Aeropuerto. Lo que tanto nos importa a nosotros, a veces sobrepasa los negocios. Ahí voy a algo que es importante... A veces, los objetivos de comunicación y los objetivos de negocio, que pueden convivir o no, hay que tener mucho cuidado... Por ejemplo, hoy no es un momento en el que al Aeropuerto le esté yendo bien, pero nosotros siempre queremos comunicar. Y aunque nos esté yendo mal, aunque no tengamos rentabilidad, queremos mostrarle a la gente que vamos a tener un futuro mejor, y que al mismo tiempo es importante que se cuide, que la salud es algo importante.

M.V.C.: Entendiendo, entonces, que en este caso prevalecían los objetivos de comunicación y no los de negocio, ¿qué valores se buscaban transmitir?

M.C.: Nosotros siempre buscamos generar una cercanía con la comunidad. Era un momento de cuidarse, frenar y tomar conciencia de lo que estaba pasando. El valor fundamental que el Aeropuerto intentó mostrar es el de la responsabilidad. El Aeropuerto, como ícono del país y de entrada y salida de los uruguayos... había que transmitir lo grave del momento y dar esa señal de responsabilidad. Es un momento importante. Nosotros podríamos haber salido diciendo “bueno, viajen, vayan a otros países”, pero no era el momento de decirlo. Era el momento de acompañar a las agencias a que le busquen otras alternativas de negocio, y el mensaje era responsabilidad para afuera y para adentro. Intentamos manejarlo lo máximo posible con los empleados de todos los equipos también. Pensé que no es sencillo tener gente trabajando directamente con personas que podrían tener COVID-19, o test negativo pero son personas que están con público que está llegando directamente de otros países, con lo cual creo que el mensaje de responsabilidad es lo más importante. Más adelante vendrán esos negocios y la recuperación que tenemos.

M.V.C.: ¿Las primeras acciones que tomaron fueron internas? A nivel de comunicación...

M.C.: Sí, las primeras fueron internas, antes de esto [del lanzamiento de la pieza]. Nosotros tenemos dos públicos [internos]: el público de empleados del Aeropuerto y el público que es la comunidad del Aeropuerto, que son las otras empresas que trabajan en aerolíneas y demás. El primer mensaje en la interna fue “nos cuidamos nosotros, como personas, y después intentamos demostrarle al pasajero que nosotros nos estamos cuidando”. El objetivo, y la verdad que creo que lo cumplimos, fue intentar que no hayan casos positivos de COVID-19 en el personal del Aeropuerto. Y la verdad que no hubo hasta hace poquito, hasta el último mes, que fue un caso puntual de un auditor que no trabaja en la primera línea de contacto... Cuando cerrábamos el año [encontrábamos] que esto era algo positivo porque la verdad que tener a gente en contacto diario con los pasajeros y el objetivo de comunicación y de cuidado era el cuidado de la gente. O sea, se contagiaba uno y no solamente esa persona podía salir diciendo que se contagió en el Aeropuerto, sino que podía contagiar a toda su familia. Además, la rotación del personal se te hace muy difícil, porque el Aeropuerto no podía frenar. No es una empresa que puede mandar a todo el personal a *home office*, tiene que seguir funcionando.

M.V.C.: ¿Qué rol entendés que deberían asumir las marcas para transmitir seguridad en un momento tan incierto?

M.C.: Para mí el rol de las marcas y las empresas tiene que ser siempre activo, especialmente para ayudar al gobierno que esté en el momento, y segundo porque las personas y la comunidad muchas veces escuchan muchísimo lo que dice cada marca. No solamente nos siguen en redes sociales, en lo que comunicamos, en los diarios y demás, por lo cual tiene que ser muy cuidadoso lo que diga cada empresa y cada marca, más en un momento como en el que estamos. El comunicar no solamente es mandar un comunicado en prensa o decir algo, sino es como comunicás internamente. Para mí, toda esa línea de comunicación entre lo interno y lo externo tiene que estar muy alineado, porque si comunicás una cosa para afuera y otra cosa para adentro, también te puede chocar. Creo que es importante el rol de las empresas en cómo nos cuidamos. Creo que es momento de pensar en cómo las empresas podemos cambiar, después de haber pasado todo esto. Creo que trajo muchas cosas para el rol que ocupan las empresas en la comunidad. El rol de poder aceptar lo del *home office*, aceptar lo de la flexibilidad... Cosas que capaz, en algunas empresas, eran más cuestionadas. Hoy creo que son un beneficio para la gente, para cuidarse más, estar más con su familia. Para frenar un poco, también, y pensar cómo

se viene. Esto nos ayudó a pensar y a frenar; muchas veces estás todo el día en el rol de querer hacer cosas y creo que la empresa tiene que entender que hay que frenar, mirar, acercarse a la naturaleza y ver de qué manera esto nos ayuda a cuidarnos como personas. Por eso, creo que el rol de la empresa tiene que apuntar también a las personas. Y no lo digo solo con clases de yoga, sino que ayuden al personal a frenar, pensar, cuidarse y tomar conciencia de lo que puede pasar.

M.V.C.: Me parece interesante eso que dijiste acerca de estar alineados en las acciones, más allá de lo que se sale a comunicar. ¿Cómo logran esa conexión entre las áreas dentro del Aeropuerto? Entre los objetivos de marketing, de comunicación interna, y obviamente los objetivos de negocio... ¿Tienen algo que los centralice?

M.C.: Sí. La parte de comunicación interna y externa en nuestro caso está separado. La parte de comunicación externa está dentro de Comercial, la parte interna está dentro de Recursos Humanos. Pero intentamos tener reuniones mensuales con los equipos, más en la situación que estamos hoy, porque creo que es clave que el mensaje sea el mismo. Eso es lo importante, ¿no? Porque el mensaje para la interna comunica para afuera a través de las familias, y al mensaje para la externa lo ven los propios empleados. Por lo cual todo tiene que tener una lógica y un cuidado especial.

M.V.C.: Por último, me quedó en el tintero lo que mencionabas de colaborar también con el gobierno... ¿Hubo alguna bajada gubernamental específica o es decisión del Aeropuerto alinearse a lo que se pretendía a nivel país?

M.C.: No, en este caso no hubo una bajada del gobierno. Nosotros, como una empresa de concesión pública que además tiene empresas públicas dentro del Aeropuerto, nuestro rol siempre va a intentar apoyar, ese es el objetivo. En las buenas, intentar vender Uruguay, y en las malas, en este momento, intentar recuperarlo. De alguna manera, además, tampoco frenar. Intentamos cuidar los trabajos, de cuidar a las empresas que están dentro del Aeropuerto... Eso no es solamente por un tema de negocios nuestro, sino también un tema de negocio país. Por lo cual también es importante mantener una línea directa de las decisiones que se toman. Creo que todo eso también habla por sí solo. Ahí empiezo a juntar varias patas sobre lo que te vengo diciendo: una cosa es la comunicación interna, otra la comunicación externa, la comunicación con el gobierno y la comunicación con los otros *stakeholders* alrededor del Aeropuerto, que son empresas que también afectan al Aeropuerto. Pueden ser aerolíneas, pueden ser empresas que

trabajan dentro del Aeropuerto dando servicios. De alguna manera, esa comunicación, ese hilo con todos los puntos, tiene que ser clave.

10.10 Cuestionario a Pablo Elizalde

Local Marketing en MercadoLibre Uruguay
6 de mayo de 2020. Breve cuestionario vía correo electrónico.

V.C.: ¿Es una campaña global adaptada a Uruguay?

P.E.: Efectivamente, *Codo a codo* es una campaña institucional que se generó a nivel regional y adaptamos localmente. Dentro de la misma se realizaron se realizaron distintas acciones:

- Rediseñamos provisoriamente nuestro isologo para generar conciencia sobre la importancia de incorporar hábitos saludables para prevenir la expansión del virus. El cambio se realizó en todas nuestras redes, en la web y en nuestras apps (ML y MP).
- Incluimos las recomendaciones de la OMS en nuestra plataforma.
- Monitoreamos y moderamos precios alcohol en gel y tapabocas.
- Generamos una sección para permitir donaciones al Plan Nacional Coronavirus.
- Lanzamos el *CodoACodoChallenge* para captar donaciones de parte de nuestros usuarios también hacia Cruz Roja y Banco de Alimentos.
- Donamos el equivalente a 250 kits de protección para el personal sanitario de Cruz Roja y el equivalente a 350 kits de higiene y 1900 kg de comida al Banco de Alimentos.
- Lanzamos la pieza *Ventanas* que compartías en el mail anterior. En nuestra cuenta de Instagram podés visualizar la versión local de la misma.

V.C.: ¿Cuál es la fecha de lanzamiento en el país?

P.E.: Estas acciones comenzamos a realizarlas a partir del lunes 16/3/2020. Puntualmente la pauta *Ventanas* se estrenó en Uruguay el 9/4/2020.

V.C.: ¿Quiénes son los responsables de su creación? ¿Se realizó todo *in-house* o con agencia de publicidad? En el último caso, ¿con cuál/es?

P.E.: Para toda la campaña se trabajó con GUT, que hoy en día es la agencia creativa regional de Mercado Libre.

V.C.: ¿Por cuántas piezas se conforma?

P.E.: *Ventanas* es una única pieza. Posteriormente se adaptó a distintas duraciones y formatos, para los distintos medios. La locución del video se adaptó también a radio.

V.C.: ¿Cuáles fueron los medios de difusión?

P.E.: Se pautó tanto en medios *on* como *off*.

V.C.: ¿Cuál fue el objetivo de la campaña?

P.E.: Todas las acciones emprendidas en el marco de *Codo a Codo* buscan colaborar, desde nuestro lugar, con la situación que estamos atravesando actualmente en la región. Puntualmente con *Ventanas* se buscó contribuir a la toma general de conciencia sobre la importancia de quedarnos en nuestras casas y asumir el compromiso de continuar operando en este contexto de incertidumbre.