Trabajo Final de Grado
2021

Cámara Uruguaya de Agencias de Medios: la construcción del relato estratégico en relación a la imagen organizacional

Equipo de trabajo:

Luciana Bogliacino 4.888.646-8

Santiago Caraballo 5.155.172-1

Florencia López 4.699.408-7

Sofía Pérez 4.984.932-8

Tutora: Paola Papa

Facultad de Información y Comunicación

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

Agradecimientos

A nuestras familias y amigos por el apoyo y la motivación, a los integrantes de la Cámara Uruguaya de Agencias de Medios por permitirnos ser parte de su organización, teniendo la oportunidad de volcar en ella los conocimientos adquiridos durante el transcurso de nuestra Carrera, a los funcionarios no docentes de la Facultad de Información y Comunicación que cumplen sus tareas en las oficinas de Biblioteca, Bedelía y Vigilancia por su diligencia y buena disposición, a los docentes del Seminario Taller de Graduación en Comunicación Organizacional y en especial a nuestra tutora y guía Paola Papa por la calidad de enseñanza y compromiso con la Educación. ¡Muchas gracias!

Resumen

En el marco del Seminario Taller de Graduación en Comunicación Organizacional, se elabora el presente documento que resulta del trabajo realizado en conjunto con la Cámara Uruguaya de Agencias de Medios (CUAM) durante los años 2020 y 2021.

La intervención comenzó con la elaboración de un Diagnóstico[1] que implicó la utilización y combinación de herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas, análisis a través de apoyo bibliográfico y distintos encuentros con la organización y actores de su entorno para el relevamiento de información general sobre sí misma y su ecosistema.

Los resultados obtenidos nos han llevado por el camino de trabajar sobre la construcción del relato organizacional en relación a la imagen de CUAM, al carecer de una estrategia comunicacional alineada al cumplimiento de objetivos de comunicación específicos que resalten sus atributos. En relación a esto, es relevante priorizar dar un sentido y una unidad a la identidad visual de la "marca" CUAM a través de la cual "habla" y por la que podría o debería lograr la visibilidad que la organización desea.

Para ello y tomando en cuenta el contexto sanitario por COVID - 19 que ha afectado a Uruguay y el mundo, se propone la confección de un Plan Estratégico de Comunicación que, apuntando a visibilizar la profesionalización del sector, construya un relato estratégico basado en ideas fuerza (R. Bruna, S.F.) apoyado en el rediseño de la identidad visual institucional, a fin de invitar a interactuar a los distintos públicos a través de los medios digitales de comunicación para re posicionar a la organización y su imagen.

Palabras claves: Cámaras y Asociaciones - visibilidad - imagen - identidad - relato - organización.

[1] Diagnóstico / Anexo N°2

Siglario

AUDAP	Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad
CAU	Cámara de Anunciantes del Uruguay
CCSUY	Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay
CEDU	Cámara de la Economía Digital del Uruguay
CINVE	Centro de Investigaciones Económicas
CONARP	Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria
CUAM	Cámara Uruguaya de Agencias de Medios
IAB	Interactive Advertising Bureau
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
MSP	Ministerio de Salud Pública
SECAN	Servicio de Comunicación Audiovisual Nacional

Glosario

Claim: Mensaje publicitario que sintetiza la propuesta de valor de una marca en el marco de una campaña de un producto o servicio determinado. A diferencia del slogan, el claim es de durabilidad finita, ya que acompaña a la marca mientras dure la campaña[2].

Engagement: Constructo psicológico que significa conexión emocional, pero que hace referencia a cuán activamente se encuentra involucrado el individuo en una determinada actividad[3].

Networking: (...) apalancamiento social, algo que podrá ser responsable de futuros éxitos personales y profesionales (Carrera, F. 2012: 11).

Slogan: Cumple la misma función que un tagline excepto que muchas veces es una frase de campaña y no una expresión estratégica (C. Ávalos, 2010: 89).

Tagline: (...) frase que va inmediatamente debajo del logotipo de la compañía. Por lo general, sintetiza el concepto o la esencia detrás de la promesa de marca (C. Ávalos, 2010: 89).

[2] recuperado de https://culturaseo.com/jergario/claim/
[3] recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Engagement

CAPÍTULO 1 Contenidos introductorios 8
1.1 Introducción 8
1.2 Contexto y presentación de la organización 10
1.2.1 ¿Qué es una Agencia de Medios? 10
1.2.2 Tareas de las agencias de medios 11
1.2.3 Diferencial de trabajar con una agencia de medios 11
1.2.4 Para el Estado 11
1.2.5 CUAM 11
1.2.5.1 Listado actual de socios 12
1.2.5.2 Estructura organizativa 13
1.2.5.3 Algunos hitos o acontecimientos relevantes para la organización 14
1.2.5.4 Misión 14
1.2.5.5 Visión 14
1.2.5.6 Objetivos de la CUAM 15
1.2.5.7 La organización hoy 15

CAPÍTULO 2 Antecedentes 17
2.1 Diagnóstico 2020 17
2.1.1 Comunicación en Cámaras y Asociaciones 18
2.1.2 Percepción de la CUAM desde las demás Cámaras y Asociaciones 19
2.1.2 Autopercepción (encuesta a socios de la CUAM) 20
2.1.3 Problemas identificados 21
2.1.4 Conclusiones 21
2.1.5 Recomendaciones 22

CAPÍTULO 3 Trabajo Final de Grado 24
3.1 Justificación 24
3.2 Objetivo general 24
3.3 Objetivos específicos 24
3.4 Problema de comunicación 24
3.5 Estructura del TFG 26

CAPÍTULO 4: Marco teórico de referencia 27
4.1 Las organizaciones 27
4.2 Comunicación externa en las organizaciones 27
4.3 Relato organizacional 29
4.3.1 La narrativa y el liderazgo 30
4.3.2 Cultura e Identidad 30
4.3.4 Discurso Ejecutivo, Discurso Sociológico y Relato Estratégico 31
4.3.5 Públicos Internos 32

CAPÍTULO 5: Abordaje metodológico 36

5.1. Metodología 36

CAPÍTULO 6: Análisis de resultados 38
6.1. Resultados de encuestas 38
6.2 Resultados de entrevistas 39

CAPÍTULO 7: Plan Estratégico de Comunicación 41
7.1. Proyecto 41
7.2 Objetivos 42
7.2.1 Objetivo general 42
7.2.2. Objetivos específicos 42
7.3. Públicos 43
7.3.1 Identificación de públicos 43
7.3.2 Clasificación de públicos 44
7.3.2.1 Públicos internos 44
7.3.2.2 Públicos externos 46
7.3.3 Jerarquización de públicos 47
7.4 Mensajes clave 48
7.4.1 Estrategia de acción 49
7.5 Actividades 50
7.5.1 Manual de Identidad visual 50
7.5.2 Rediseño y actualización de brochure de presentación institucional 51
7.5.3 Rediseño, actualización de información y creación de nuevas secciones el sitio web institucional 51
7.5.4 Integración de las redes sociales 52
7.5.5 Pieza audiovisual institucional 59
7.5.6 Ciclo de Webinars 59
7.6 Medios de Comunicación y frecuencia 61
7.6 Indicadores y medios de verificación 65

CAPÍTULO 8 Intervención 68
8.1 Manual de Identidad visual 68
8.2 Rediseño y actualización de brochure de presentación institucional 69
8.3 Rediseño, actualización de información y creación de nuevas secciones el sitio web institucional 70
8.4 Integración de las redes sociales 73
8.5 Pieza audiovisual institucional 86
8.6 Ciclo de Webinars 87
8.7 Presupuesto 93
8.9 Cronograma 95

CAPÍTULO 9 Conclusiones 100

CAPÍTULO 10 Reflexiones individuales 104

Bibliografía 133

Anexos 135

Anexo N°1: Planilla de Registros e Ideas fuerza CUAM 135

Anexo N°2 Diagnóstico 152

2.1 Videograbación presentación Diagnóstico ante CUAM 152

2.2 PPT presentación Diagnóstico ante CUAM 152

2.3 Documento de Diagnóstico 157

Anexo N°3 Brochure presentación institucional CUAM 2016 206

Anexo N°4 Estatuto CUAM 214

Anexo N°5 Preguntas de entrevistas a CCSUY / AUDAP / IAB 223

Anexo N°6 Videograbación y transcripción entrevistas 228

Anexo N°7 Videograbación y PPT presentación FODA y acuerdo de necesidades 271

Anexo N°8 Resultados encuestas 277

Anexo N°9 Bitácoras (Diagnóstico) 315

Anexo N°10 Presupuestos 370

CAPÍTULO 1 Contenidos introductorios

El Trabajo Final de Grado, que se desarrolla a continuación, es el resultado del cierre de un ciclo que tuvo su inicio en el Seminario Taller de Comunicación Organizacional en los años lectivos 2020 y 2021.

La finalidad del mismo es la obtención del título de la Licenciatura en Comunicación, otorgado por la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República.

El objetivo principal de este TFG es ofrecer un producto comunicacional para la Cámara Uruguaya de Agencias de Medios (CUAM).

1.1 Introducción

La creación de la CUAM tuvo lugar en el año 2006 estableciendo como finalidad la agrupación de las agencias de medios del mercado uruguayo velando por la profesionalización, optimización de la industria y tecnificación de la profesión produciendo prácticas favorables en la planificación de medios: honestas y eficientes. Entre sus objetivos también se sitúa la mejora en la calidad de investigaciones de audiencias y mercado, promoviendo la existencia en todos los sistemas de medios y regiones.

El equipo de trabajo realizó un Diagnóstico basándose en una metodología cualitativa y cuantitativa con un perfil exploratorio y descriptivo, con el propósito de comprender a la organización y su entorno para brindar soluciones a los problemas en comunicación identificados.

El primer acercamiento a la CUAM se realizó mediante un relevamiento de información general a través de sus medios digitales (web institucional y redes sociales) y todo lo relacionado a la misma en distintos portales (noticias, entrevistas y eventos) que complementaron al documento entregado por el equipo docente del Seminario (presentación institucional CUAM 2016[4]).

Puntualmente, se pautaron distintos encuentros virtuales con la Directiva de la CUAM 2020 para concretar la primera entrevista exploratoria con su Presidente Aldo Alfaro y su

[4] Brochure presentación institucional CUAM 2016 / Anexo N°3

Vicepresidente Paulina Rodriguez, reunión de acuerdo de necesidades y presentación de FODA, exposición de Diagnóstico y análisis de resultados con la totalidad de la cartera de asociados.

Asimismo, se mantuvo un constante contacto con la Secretaría de la organización vía correo electrónico, que permitió una fluida obtención de datos para los avances y resolución del presente trabajo.

A efectos de elaborar un adecuado análisis de entorno, se tomó como técnica la implementación de la entrevista semiestructurada, dialogando así, con tres actores relevantes que en el entorno de la CUAM y que se relacionan con el desarrollo de sus actividades en la industria:

- Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay (CCSUY)
- Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP)
- Interactive Advertising Bureau (IAB)

Teniendo en cuenta que la CUAM no contaba con un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) el equipo de trabajo se dispuso a la elaboración de dicha matriz (debidamente acordada y validada con la Directiva de CUAM) a partir del contenido procesado de la propia organización y su ecosistema.

A través de la técnica de relevamiento de información cuantitativa, se confeccionaron distintas encuestas dirigidas a cada uno de los **públicos determinados como prioritarios**, en el marco de las necesidades y problemas de comunicación identificados:

- Anunciantes
- Estado
- Estudiantes
- Universidades y Centros de estudio
- Socios de CUAM

Esta investigación ayudó a determinar que las principales necesidades de la Cámara giran en torno a la notoriedad ante ciertos grupos de actores. Hasta el momento, no se había pensado desde un punto de vista estratégico en cuanto al posicionamiento de la organización y es imperante trabajar en la evolución de la organización, con la finalidad de alcanzar una visibilidad en relación a su incidencia pública.

En este sentido, se propone un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) con el objetivo general de dar a conocer los cometidos y la relevancia de la existencia de CUAM dentro de la Industria publicitaria ante los anunciantes, comunidad universitaria y entidades estatales de las áreas de Comunicación afines, en un período de 1 año.

1.2 Contexto y presentación de la organización

Históricamente las agencias de publicidad surgieron como intermediarios entre la venta de espacios de los medios de comunicación y los anunciantes. Esta labor se fue complejizando a medida que se fue incrementando la competencia en la profesión; crecieron las ofertas de soporte, formatos publicitarios y aumentó la preocupación por la eficacia de las campañas.

Más tarde, las agencias de publicidad y de servicios integrales incluyeron en su estructura un Departamento de Medios dedicado a la planificación, a la compra y al control de lo pautado en los medios de comunicación.

A mediados de la década del '90, el mercado mundial de publicidad trajo los modelos existentes a Latinoamérica. Con el tiempo, los desarrollos tecnológicos y el panorama de los medios se fueron complejizando. Las áreas de medios, con que contaban las agencias publicitarias se fueron sofisticando hasta el punto que surgieron empresas independientes dedicadas completamente a este sector: las Agencias de Medios[5].

1.2.1 ¿Qué es una Agencia de Medios?

Las agencias de medios se integran por especialistas que gestionan la planificación de los diferentes medios publicitarios en el marco de las acciones de comunicación de empresas anunciantes. Entre las funciones de una agencia de medios está asegurarse que el mensaje publicitario llegue a la audiencia adecuada, en el lugar y momento apropiados y al menor costo posible para el anunciante, sin importar el medio que sea (offline u online[6]).

Las agencias de medios brindan soluciones profesionales especializadas en consultoría estratégica, planificación estratégica y táctica, negociación y/o asesoramiento en compra de espacios, manejo de redes sociales y medios digitales, implementación de canales, creatividad

[5] Planificación de Medios - UBA - Ciencias de la Comunicación - Orientación Opinión Pública y Publicidad: *Historia de las Agencias de Medios* (2011) recuperado de: http://pdmuba.blogspot.com/2011/09/historia-de-las-agencias-de-medios.html

[6] Los medios tradicionales de comunicación son los llamados *offline* (prensa, radio, televisión, cine y vía pública) y los medios *online* son aquellos medios digitales de comunicación que comienzan a tomar relevancia con la venida de internet (websites, redes sociales, App, plataformas de video, entre otros).

en el uso de medios, control y seguimiento de las campañas de comunicación, post evaluación, capacitación y difusión de la información en el equipo del cliente[7].

1.2.2 Tareas de las agencias de medios

- Optimizar las inversiones publicitarias de los anunciantes
- Realizar investigaciones en forma constante
- Impulsar e invertir en capacitación y actualización de los profesionales de medios
- Trabajar observando con anticipación y generando innovaciones
- Establecer en cada agencia una visión integradora que sea una precisa guía para las estrategias de los anunciantes[8]

1.2.3 Diferencial de trabajar con una agencia de medios

Contar con una agencia de medios es tener la mayor certeza sobre la efectividad de la inversión realizada en comunicación. Las últimas tecnologías y herramientas de información permiten evaluar con precisión a quiénes, de qué forma y con qué intensidad ha llegado el mensaje publicitario, cursado a través de cualquier canal de comunicación[9].

1.2.4 Para el Estado

- Eficiencia y eficacia en las inversiones de comunicación: por acceso a herramientas de optimización propietarias e investigaciones de mercado, en manos de personal capacitado y especializado en la optimización de inversiones publicitarias de los principales anunciantes y marcas a nivel local, regional y mundial.

- Transparencia y auditoría de medios en las inversiones publicitarias del Estado: por acceso a auditoría de inversiones por parte de fuentes terceras independientes y análisis de retorno de la inversión publicitaria[10].

1.2.5 CUAM

En el año 2000 las Agencias de Medios representaban un fenómeno relativamente nuevo en Uruguay. En aquel entonces, a nivel publicitario, la única Cámara que existía y que representaba los intereses de las empresas dedicadas a la publicidad era la Asociación

[7] Brochure presentación institucional CUAM 2016 / Anexo N°3
[8] Brochure presentación institucional CUAM 2016 / Anexo N°3
[9] Brochure presentación institucional CUAM 2016 / Anexo N°3
[10] Brochure presentación institucional CUAM 2016 / Anexo N°3

Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP) fundada el 11 de noviembre de 1946 "constituyendo la única institución que nuclea las agencias de publicidad a nivel nacional"[11].

La CUAM se formó en el año 2006, con la misión de agrupar a las agencias de medios del mercado uruguayo para velar por la profesionalización, mejora continua de la industria y tecnificación de la profesión, generar buenas prácticas en la planificación de medios, honestas y eficientes, sus proveedores y profesionales, mejorar la calidad de investigaciones de audiencias y de mercado y promover la existencia en todos los sistemas de medios y regiones[12].

A lo largo de 14 años, la CUAM fue creciendo en cantidad de socios. Al día de hoy se integra por diez empresas asociadas, representando el 80% de las Agencias de Medios del mercado uruguayo. Es decir, que "la representación que tiene la CUAM sobre el mercado de agencias de medios, es una representación fuerte, acorde al escenario nacional"[13].

1.2.5.1 Listado actual de socios[14]

Razón Comercial	Razón Social
Zenithoptimedia	Devon S.A.
Havas	Dreama S.A.
Mediacom	Manerel S.A.
Media Office	Media Office S.R.L.
OMD	Megafyl S.A.
Starcom	Movil Media S.R.L.
Forward	Phoena S.A.
WM Global	Renier S.A.
720 Medios	Sieteveinte S.R.L.
PHD	Tribanor S.A.

[11] Información institucional AUDAP / www.audap.com.uy
[12] Brochure presentación institucional CUAM 2016 / Anexo N°3
[13] Primera entrevista exploratoria con Directivos CUAM (julio, 2020)
[14] Información obtenida mediante consulta vía correo electrónico (julio, 2020)

1.2.5.2 Estructura organizativa

De acuerdo con lo dispuesto por el Estatuto[15], la Asamblea General de socios es el órgano soberano de la institución.[16] A los efectos de la conducción y administración de la gremial, se cuenta con un Consejo Directivo integrado por Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal y dos suplentes[17]. También se cuenta con una Sindicatura[18] como figura de contralor del accionar del Consejo Directivo. Todos los cargos mencionados son honorarios y se accede por resolución de la Asamblea General de socios.

En lo que refiere a la operativa diaria de CUAM, no se cuenta con personal a cargo de la gremial. Por su vinculación con la CCSUY se tiene un servicio de secretaría, administración y uso de sede por lo que se paga una cuota mensual. En virtud de la misma, se cuenta con una secretaria con dedicación parcial para atender los requerimientos de los socios de la CUAM e instrumentar lo dispuesto por el Consejo Directivo.

Asamblea General de Socios	Socios activos de la CUAM
Consejo Directivo	Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal y dos suplentes (en conduccion y administracion de la gremial)
Sindicatura	1 miembro titular y 1 miembro suplente (control del accionar del Consejo Directivo)
Secretaría	1 secretario/a (proporcionado por la CCSUY)

Integración y funcionamiento de la CUAM, según Art. N°10 a N°20 de su Estatuto

[15] Estatuto CUAM / Anexo N°4
[16] Artículos N°10 a N°14 del Estatuto
[17] Artículos N°15 a N°18 del Estatuto
[18] Artículos N°19 a N°20 del Estatuto

1.2.5.3 Algunos hitos o acontecimientos relevantes para la organización

En 2017 se lleva a cabo la primera edición del MediaUy[19], "evento sobre lo que sucede en el mundo de la planificación de medios y la planificación de medios en el mundo"[20]. En 2018 el Grupo Radar presenta el Estudio del Consumidor Uruguayo (ECU) impulsado por la CUAM en el que se estudió el consumo de más de cien categorías de productos y servicios (individuales y del hogar)[21].

En 2020 la Cámara tomó un protagonismo al trabajar en conjunto con actores del Gobierno y del ámbito empresarial para encontrar soluciones a los efectos de la crisis económica y social que se vive actualmente a nivel mundial[22]. En este sentido, participó de la campaña publicitaria COVID-19 que se difundió en los medios de comunicación nacionales[23]. También, ha realizado instancias de capacitación, cursos de planificación de medios, congresos y charlas.

1.2.5.4 Misión

La CUAM es una asociación dedicada al desarrollo y profesionalización del mercado de la Planificación de Medios, contribuyendo a la mejora constante de la práctica de la planificación junto con los diferentes actores de la industria: los anunciantes, los medios, las fuentes de investigación, verificación y monitoreo, instituciones privadas y de Gobierno, asociaciones nacionales e internacionales y los profesionales del sector. La asociación y sus agremiados desempeñan sus funciones dentro del más estricto marco de conducta ética y profesional asegurando así la confianza, respeto y reconocimiento permanente de los participantes en la industria de la comunicación y de la sociedad en general.

1.2.5.5 Visión

Ser el referente del sector de la planificación de medios en Uruguay, liderando los avances para el fortalecimiento y profesionalización de su ámbito de actividad.

[19] Evento ideado, organizado y producido por CUAM
[20] Información institucional CUAM / www.cuam.com.uy
[21] Información institucional GRUPO RADAR / noticia del 13 de setiembre de 2018 / www.gruporadar.com.uy
[22] Presidente CUAM Aldo Alfaro en primer entrevista exploratoria (julio, 2020)
[23] Sección noticias web institucional CONARP / www.conarp.com.uy

1.2.5.6 Objetivos de la CUAM[24]

- Defender y representar los intereses de las Agencias de Medios
- Realizar todas las gestiones y trámites necesarios para el mejor desenvolvimiento de la actividad, así como todos los cometidos de la presente asociación a los efectos de dar total cumplimiento de sus fines
- Asesorar y apoyar a los asociados en las distintas cuestiones que se les presenten
- Integrar otras asociaciones empresarias o adherir a entidades cuyos fines resulten compatibles con las normas del Estatuto
- Entender en cuestiones de ética que se susciten entre los asociados
- Fomentar el desarrollo de las actividades de las Agencias de Medios mediante cursos, realización de estudios, becas y cualquier otro medio idóneo para tal fin, buscando en forma especial la protección de la actividad, de sus productos y de sus usuarios así como de la colectividad en forma general
- Representar a sus asociados en negociaciones colectivas relacionadas con la materia de salarios, documentos públicos tales como pliegos y condiciones generales para licitaciones y/o contrataciones estatales, así como toda negociación que implique los intereses de la presente actividad y colaborar en la solución de eventuales conflictos laborales que pudieran afectarles

1.2.5.7 La organización hoy

En el marco de la primera entrevista exploratoria con representantes del Consejo Directivo de la CUAM[25] los mismos expresaron que la Cámara presenta un ágil intercambio entre sus directivos, secretaria y socios fomentando el trabajo en equipo como una arista esencial en la planificación y logro de tareas.

Para la CUAM el trabajo activo en equipo describe ampliamente su manera de trabajar, el fortalecimiento de su misión y visión y su cultura institucional (ACS, Calandria, s.f). En términos de canales de comunicación interna, se percibe una fluida comunicación que se ha visto afectada por el contexto de pandemia[26]. La CUAM, así como la gran mayoría de las Cámaras y Asociaciones del Uruguay, ha modificado sus métodos de trabajo y canales de comunicación dejando de lado esa idea de sus inicios (reuniones y comunicaciones personales)

[24] Información obtenida mediante consulta vía correo electrónico (julio, 2020)
[25] Primera entrevista exploratoria CUAM (julio, 2020)
[26] En Uruguay la pandemia mundial por COVID - 19 inicia un período de emergencia sanitaria desde 13 de marzo de 2020 / Presidencia de la República www.gub.uy

y pasa a establecer el home office[27] y el contacto a través de plataformas digitales y canales de comunicación informales como, por ejemplo, WhatsApp.

En cuanto a la comunicación externa, no centra su énfasis en la construcción o influencia en sus stakeholders o en el posicionamiento de su imagen[28], es decir, en la representación mental que tienen los grupos de interés sobre la organización en sí misma.

No obstante, para la CUAM crear y fortalecer lazos con sus públicos, es un pilar fundamental para el cumplimiento de metas y para el logro de una reputación visible en toda la sociedad.

La comunicación externa de la CUAM parecería cobrar sentido en cuanto se brinde información de calidad a sus públicos y no comunicando hechos sin relevancia. Es por esto que, lleva a cabo eventos como el MediaUy, con reconocidos representantes del ámbito publicitario nacional, mientras que por otro lado ha llegado a impartir cursos de especialización en planificación de medios. Estos aspectos, revelan sus valores y su cultura institucional en pos de actuar como agente de mejora en la industria desde la formación y la intencionalidad de relacionamiento.

[27] Trabajo remoto, desde el hogar o cualquier otro sitio que no sea el espacio laboral habitual de trabajo.
[28] Véase concepto de Imagen, según CAPRIOTTI.

CAPÍTULO 2 Antecedentes

2.1 Diagnóstico 2020

Para la realización de este trabajo, se tomó al documento de Diagnóstico[29] elaborado durante el año lectivo 2020, como evidencia para la delimitación de las principales bases al momento de pensar el Plan Estratégico de Comunicación.

Las herramientas metodológicas aplicadas en el mismo fueron:

- ➢ Relevamiento de información a través de los medios digitales (todo lo que se puede ver de la CUAM en internet)
- ➢ Entrevistas en profundidad a los directivos de la CUAM y a las principales organizaciones de su entorno
- ➢ Análisis FODA
- ➢ Encuestas dirigidas los principales públicos identificados como objetivo a orientar los mensajes
- ➢ Encuesta de autopercepción a socios de la CUAM

La mayor restricción a la que nos enfrentamos tuvo que ver con la imposibilidad de contar con el contacto presencial debido a la coyuntura sanitaria. Cabe aclarar que desde el 13 de marzo de 2020 la CUAM pasó a trabajar en modalidad virtual.

Para las instancias relacionadas a las entrevistas en profundidad, tanto a directivos de la CUAM como a los de las organizaciones de su entorno, se utilizó la plataforma Zoom y para las encuestas a los públicos principales, se confeccionaron formularios de Google. Las entrevistas fueron video grabadas y transcriptas para facilitar su análisis y comparativa de resultados[30]. Las encuestas brindaron datos cuantitativos y cualitativos (preguntas abiertas y cerradas) que orientaron al equipo a identificar la accesibilidad a los distintos públicos.

Asimismo, se creó la casilla de correo electrónico tgcuam@gmail.com a modo de centralizar nuestras comunicaciones con aquellos actores involucrados en el presente trabajo.

[29] Diagnóstico / Anexo N°2
[30] Videograbación y transcripción entrevistas / Anexo N°6

2.1.1 Comunicación en Cámaras y Asociaciones

Para indagar y estudiar la Comunicación en las organizaciones de la misma naturaleza que la CUAM, se realizaron diversas entrevistas en profundidad a ciertas Cámaras y Asociaciones. La comunicación en las instituciones cumple el rol de garantizar la coherencia entre la comunicación interna y externa, de manera que se le de un mayor valor al cumplimiento estratégico (ACS, Calandria, s.f).

El análisis de estas organizaciones, nos permitió tener una visión mayormente global del manejo de las mismas en cuanto a la comunicación. Es un factor común que todas cuentan con al menos una persona dedicada a la comunicación. Esto permite a las organizaciones mantener su comunicación externa de manera activa.

La comunicación interna se ha visto afectada por el contexto de pandemia mundial. La CUAM, así como la gran mayoría de las Cámaras y Asociaciones del Uruguay, ha modificado sus métodos de trabajo y canales de comunicación, dejando de lado esa idea de sus inicios (reuniones y comunicaciones personales) y pasar a establecer el home office y el contacto a través de plataformas digitales y canales de comunicación informales como, por ejemplo, WhatsApp.

A continuación, se detalla un resumen sobre la información obtenida por parte de las Cámaras y Asociaciones entrevistadas, respecto a las formas de instrumentar distintos medios y canales para la sinergia de su comunicación.

CCSUY	Reuniones, sitio web (noticias y novedades) boletines electrónicos (gremiales, económicos y novedades de actividades del sector empresarial) redes sociales (Twitter, Linkedin, Youtube y Facebook) correo electrónico (landing convocatoria a eventos, por ejemplo). La Secretaría canaliza la información y la transmite al Consejo Directivo.
AUDAP	Reuniones todas las semanas (actualmente, virtuales) WhatsApp (grupos con las distintas Comisiones de trabajo, directiva, socios, integrantes de las agencias y lista de difusión) correo electrónico (comunicación con el Estado y organizaciones similares de Latinoamérica) línea telefónica, web institucional, redes sociales (Youtube, Twitter). Centralización de las comunicaciones en una sola persona (la entrevistada).
IAB	Correo electrónico (mailing eventos, promociones, actividades institucionales, etc) redes sociales para ampliar el alcance de las actividades (Instagram, Facebook, Twitter y Linkedin) sitio web utilizado como generador de tráfico para dirigir el público hacia las redes sociales y el correo electrónico. Cuentan con personal dedicado exclusivamente a la Comunicación.

2.1.2 Percepción de la CUAM desde las demás Cámaras y Asociaciones

Una de las dimensiones clave en la que nos enfocamos, tuvo que ver con el vínculo que los entrevistados / organizaciones mantienen con la CUAM, la percepción de la imagen que actualmente configuran de la misma, la identificación de las principales fortalezas y debilidades de la CUAM en el ecosistema en el que conviven en conjunto y los canales de comunicación interna y externa que utilizan para comunicarse[31].

En resumen, a estas respuestas desde la CCSUY, AUDAP e IAB se puede visualizar una percepción de la CUAM positiva, mostrando en la siguiente nube de palabras las principales menciones que estas organizaciones hicieron al referirse a la misma.

Las entrevistas realizadas a las organizaciones mencionadas anteriormente, nos brindaron diversos datos enriquecedores acerca del funcionamiento de cada una de ellas y sus principales tareas. Podemos destacar que tanto AUDAP, IAB y CCSUY tienen un fuerte vínculo con la CUAM. Los actores de cada organización definen la relación como un vínculo estrecho de trabajo en conjunto. De la misma manera, la CUAM se refiere a este tipo de Cámaras y demás Asociaciones como aliados claves más importantes.

[31] Ver tabla N°3 de respuestas en base a las dimensiones relevantes para nuestro trabajo en página N°22 del documento de Diagnóstico / Anexo N°2

2.1.2 Autopercepción (encuesta a socios de la CUAM)

Luego de realizar las entrevistas y encuestas anteriormente mencionadas, se decidió obtener información de los mismos socios de la CUAM a modo de indagar sobre la autopercepción que estos tienen sobre la organización.

En el documento de Diagnóstico se realizó un análisis exhaustivo de sus respuestas respecto a las principales motivaciones de adhesión, las fortalezas y debilidades que identifican y demás aspectos sobre imagen, reputación y atributos[32].

Algunas de las respuestas que más destacan fueron:

"En cuanto a reputación, la CUAM se beneficia de estar integrada por agencias importantes, pero creo que dentro de todo el mercado publicitario no tenemos tanta visibilidad como para que se nos reconozca de esa forma y por eso nuestra imagen es un tanto débil en ese sentido. Nos falta ganar espacios para tener ese reconocimiento que por ahí tienen otros en la industria".

"Somos especialistas de una de las ramas de la publicidad, de una parte de ella. Estamos formados por agencias reconocidas local e internacionalmente y entre todos manejamos una importantísima parte de las inversiones del mercado uruguayo. Como debilidad, quizás, nuestra área de acción. La planificación de medios, sigue estando por detrás en importancia respecto a otras áreas (creatividad, cuentas, producción) para el común del imaginario publicitario que no es de nuestro sector específico. Siento que nos falta reconocimiento".

Ante la pregunta *"si la CUAM contará con presupuesto y personal suficiente: ¿qué cambios o innovaciones implementaría en la gestión de la Comunicación?"* las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

"Trabajaría en las comunicaciones hacia el exterior de la Cámara con el objetivo de mejorar la percepción o la consideración que se tiene hacia nosotros".

"Con presupuesto y personal podría tener una persona full time, por ejemplo". "CM, nueva web, contacto con la prensa". "Comunicación más activa a través de redes y mailing para ir generando una comunidad de seguidores y defensores de nuestra área". "Mayor investigación e información de las audiencias".

[32] Ver punto 5 del subtítulo "Análisis" en página N°28 del documento de Diagnóstico / Anexo N°2

2.1.3 Problemas identificados

Como principales problemas identificados en el trabajo de Diagnóstico encontramos:

- Falta de recursos económicos:

La CUAM se vale de la cuota social de sus socios, ciertas facilidades de la CCSUY y de los ingresos extras que genera mediante el curso de Planificación de Medios que en 2020 y 2021 se ha visto pospuesto por la pandemia por COVID - 19.

- La no jerarquización del rol de la Comunicación externa de la organización:

La organización no cuenta con recursos humanos dedicados exclusivamente a direccionar la comunicación externa, lo que implica que lo que se muestra hacia afuera no se basa en un sentido estratégico para alcanzar ciertos fines.

- Desactualización de información y falta de coordinación al momento de generar contenido en los canales de comunicación externa.

Se debe trabajar en la construcción de un sentido, un tipo de lenguaje, un relato estratégico organizacional relacionado a su imagen que integre las razones de ser la CUAM y los objetivos del PEC para alcanzar mayor visibilidad.

2.1.4 Conclusiones

En vista del análisis realizado en el presente diagnóstico, se concluye que la CUAM no tiene la visibilidad, que sus directivos expresan como insuficiente, así como tampoco se piensa desde un punto de vista estratégico, en cuanto al posicionamiento de la organización.

Si bien es posible divisar una evolución, es necesario continuar con el fin de lograr un crecimiento en la visibilidad relacionada a su imagen y su incidencia pública.

Algo importante a destacar es la imagen que las tres organizaciones entrevistadas tienen sobre la CUAM. Si bien se destaca el buen trabajo, el liderazgo, el trabajo en equipo - entre otras virtudes - la falta de visibilidad de la misma tiene un peso importante. Este parecer fue mencionado por las tres organizaciones entrevistadas.

En cuanto a los canales de comunicación interna, notamos que entre los socios los medios principales son el correo electrónico y WhatsApp, para una comunicación más directa. Este último se ha destacado mayormente con los cambios que las organizaciones han sufrido con respecto al COVID - 19.

Asimismo, se constató que, por ejemplo, el sitio web institucional, además de no contar con un diseño responsivo, con adaptabilidad a distintas pantallas, presenta una desactualización de información, como sucede al momento de informar sobre las autoridades de la Cámara. Tampoco invita a acceder a sus redes sociales y la imagen visual en general parecería dar una impresión estática.

Por otra parte, las cuentas de Facebook y Twitter de la CUAM se encuentran inactivas desde hace más de un año. Es importante tener en consideración que la CUAM no ha tenido un asesoramiento / soporte en el área de diseño y que los distintos materiales que se han desarrollado: web, difusión de cursos de planificación, entre otros, han sido realizados con el apoyo de las empresas que integran la Cámara en forma honoraria.

Analizando la composición de mensajes (escritos, fotográficos y audiovisuales) y la actividad de su sitio web y redes sociales notamos que la imagen visual de la "marca" CUAM carece de una estrategia comunicacional alineada al cumplimiento de objetivos de comunicación específicos que resalten sus atributos. Este fue un tema de intercambio en la primera entrevista exploratoria con los Directivos de la CUAM. Para la comunicación externa, las redes sociales suponen un canal fundamental. De igual manera, los canales utilizados son diversos y varían según el vínculo de comunicación que deseen obtener.

Más allá de los canales digitales de comunicación, concluimos que lo relevante pasa por el lado de priorizar dar un sentido y una unidad a la imagen visual de la CUAM a través de la cual "habla" y por la que podría o debería lograr la incidencia que la organización desea.

2.1.5 Recomendaciones

Según la ACS Calandria, el principal fin de la comunicación organizacional se basa en sostener una constante retroalimentación y diálogo con su entorno, alcanzando una meta determinada de acuerdo con la misión y visión institucional, mediante ciertas estrategias.

En ese marco, el objetivo de la comunicación estratégica en las instituciones es enlazar dos dimensiones primordiales del trabajo organizacional. Por su parte, garantizar el fortalecimiento del constructo vinculado a la identidad de la institución, correspondiente a los valores, cultura y actitudes y desde otro ángulo la contribución directa al posicionamiento y visibilidad de la imagen organizacional.

En base a lo mencionado anteriormente se recomienda, en primer lugar, priorizar la comunicación dentro de la Cámara. El papel del comunicador debe ser tomado con relevancia, siendo éste el encargado de enlazar las diversas dimensiones que aportan valor a la organización. En este aspecto, el trabajo debe estar enfocado en el aumento de la notoriedad de la organización mediante la elaboración de mensajes que serán construidos de modo estratégico con el fin de alcanzar audiencias objetivo.

En segundo lugar, se considera imprescindible que los integrantes de la CUAM, en tu totalidad, trabajen de modo agrupado con el fin de priorizar la elaboración de una imagen visual capaz de reflejar su misión. Dicho transcurso de transición y variación abarca el proceso evolutivo de varias construcciones mentales.

Si bien la CUAM es considerada una asociación civil sin fines de lucro, la creación de ingresos es necesaria. Esto facilitará la gestión de actividades que sean sostenibles en el tiempo y de esta manera puedan entrar en juego mecanismos que amplíen la visibilidad de la Cámara.

Es recomendable que se elabore un relato estratégico. El mismo debe acompañarse con el rediseño de la imagen visual institucional y consecuentemente, a través de los medios digitales de comunicación, generará un espacio de intercambio e interacción con los diversos stakeholders.

Por último y como estrategia de difusión de las acciones del PEC resulta de suma importancia que la CUAM aproveche la alianza con el resto de las Cámaras y Asociaciones vinculadas al sector y de esta manera se logre un mayor alcance de los mensajes.

CAPÍTULO 3 Trabajo Final de Grado

3.1 Justificación

La CUAM presenta grandes debilidades en cuanto a la visibilidad de la organización. Uno de los factores que inciden en esto es la falta de estrategia en el posicionamiento de la misma. Es por esto que, se trabajará en la construcción de un relato estratégico y el rediseño de la imagen visual institucional con el fin de invitar a interactuar a los distintos públicos, a través de los medios digitales de comunicación.

Si bien los integrantes de la organización han manifestado que el problema de la organización es más que un problema de imagen externa consideramos que, hoy en día, carecer de una identidad visual sólida es el primer eslabón que se debe trabajar, para el caso de la CUAM.

3.2 Objetivo general

- Contribuir a la mejora de la comunicación externa de la CUAM, a través del reposicionamiento de su imagen, la construcción de un relato organizacional estratégico y el rediseño de su identidad visual.

3.3 Objetivos específicos

- Repensar la importancia de la identidad organizacional
- Profundizar en el concepto de Relato organizacional y su aplicación en el presente estudio
- Presentar ante la CUAM un programa de Comunicación alineado a objetivos estratégicos de comunicación útil y acorde a dicha organización

3.4 Problema de comunicación

Como organización, la CUAM se encuentra inserta en un ecosistema particular donde se entrelazan intereses públicos y privados, determinando su posicionamiento ante sus distintos grupos de interés. Es decir, todas las personas quienes tienen un interés respecto a las empresas u organizaciones: accionistas, el Gobierno, los consumidores, las comunidades representativas y los medios (Carroll; 1998). En otros términos, Freeman define este público basado en el criterio del poder, considerando la capacidad imperante del público de afectar a las organizaciones o de verse alterados por ellas.

En la elaboración de nuestro principal antecedente, el Diagnóstico, concebimos una idea genérica del problema / necesidad de comunicación que presenta la Cámara. Centrando nuestro análisis desde lo general a lo particular, es pertinente remarcar que existen otras nociones que indirectamente inciden en la organización, tal vez con menos potencial, pero con una invariable relevancia.

Las necesidades comunicacionales de la CUAM, en términos generales, giran en torno a la **visibilidad** de la organización relacionado a su imagen, pero con un atenuante real, interpretando que la idea arraigada del término "imagen", en su mera concepción de lo visual, tiende a adoptar una salida rápida, cuando el problema trasciende dicha interpretación, tratándose de un hecho "más profundo".[33]

En cuanto a lo particular, pero que exhibe igual interés, se encuentra la falta de recursos económicos y humanos desembocados en el área comunicacional. La falta de presupuesto, de tiempo, de personal exclusivo, la inactividad y postergación de actividades, impactan en la capacidad para producir y transmitir mensajes de interés público. Esta falencia, que como mencionamos en el Diagnóstico Comunicacional y que en ciertos términos coincidimos con las autoridades de la Cámara, incide directamente en el posicionamiento activo de la organización.

Con el propósito de atender dichas necesidades comunicacionales, es pertinente elaborar un Plan Estratégico de Comunicación externa con énfasis en visibilizar y posicionar a la CUAM con prioridad a los siguientes públicos: Anunciantes, Estado, estudiantes del área comunicación, Universidades y Centros de Estudios[34] incorporando al grupo de socios que deben implicarse para alcanzar los objetivos de las actividades.

El análisis y concepción que se desprende del Diagnóstico, se presentaron en un encuentro de acuerdo de necesidades[35] con la directiva de la organización, donde validaron nuestras interpretaciones y expresaron estar en pleno acuerdo con la priorización de públicos y problemas identificados.

[33] Vicepresidenta CUAM, Paulina Rodríguez, en encuentro de presentación FODA y acuerdo de necesidades (setiembre, 2020) / Anexo N°7

[34] Problemas / necesidades en Comunicación CUAM por público a priorizar y objetivos (en términos de resultado esperado) de documento de Diagnóstico / Anexo N°2

[35] Acuerdo de necesidades / Anexo N°7

3.5 Estructura del TFG

Como inicio se introduce al TFG con una presentación completa de la organización y el problema de comunicación acordado con el fin de brindar un pantallazo general, siguiendo con una breve reseña del Diagnóstico y sus aristas, a los efectos de adentrar al lector de lleno en la propuesta de intervención del TFG diseñada para la CUAM.

Partiendo de las conclusiones Diagnóstico y entre otras previas consideraciones, se aborda un marco conceptual referencial de donde se moldean nuestras propuestas y justificaciones.

Posterior a esto, el presente TFG interna al lector en un camino amplio hacia posibles soluciones y propuestas que remedien la necesidad de comunicación de la organización.

Entre las principales acciones que se desarrollarán en el *Capítulo N°7 Plan Estratégico de Comunicación*, se encuentran: la creación de un manual de identidad visual, la actualización del brochure de presentación institucional, el rediseño del sitio web (incluyendo nuevas secciones) la integración de las redes sociales actuales y la creación de nuevas, la realización de una pieza audiovisual a modo de video corporativo y la generación de un ciclo de charlas virtuales con invitados especiales.

CAPÍTULO 4: Marco teórico de referencia

4.1 Las organizaciones

Una organización es un método que cumple el fin de alcanzar una meta colectiva. Una organización humana se define como un sistema social y una característica específica de ellas es la de construir un sistema de relaciones sociales (Arocena, 2010).

Para que una relación sea llamada social, sus miembros deben ser agentes libres y ser capaces de actuar más allá de sus fines. Para que la organización cumpla con su fin es necesario que los miembros de la misma actúen de manera racional adaptando su comportamiento a lo que la organización quiere lograr (Arocena, 2010).

En este sentido, toda organización debe tener estipulado un principio de normas y valores de tal manera que sus miembros puedan actuar con esa racionalidad. Cada organización humana puede definirse a sí misma con la cultura que la caracteriza y la diferencia de otras. Es imposible definir el comportamiento de las organizaciones humanas sin tener en cuenta la cultura; esto supone ser una parte fundamental (Arocena, 2010).

Según Arocena (2010) las organizaciones pueden ser formales e informales. El análisis organizacional se centra en el estudio de las organizaciones formales, aquellas que se rigen por un estatuto escrito. Esto es debido a que las organizaciones formales tienen una mayor estabilidad y por su estructura brinda una mayor precisión en el análisis.

4.2 Comunicación externa en las organizaciones

Según Calandria, el abordaje de la comunicación externa se inclina mayoritariamente a la construcción o influencia en la opinión pública. Se descentraliza de la mera difusión, se enfoca en la colocación de temas en la opinión pública, dándole paso al debate con el fin de buscar una relación con la imagen y reputación de la organización.

La imagen resulta ser una representación mental, noción o idea que establece un público objetivo sobre una institución, marca, producto o servicio (Capriotti, 2008). Es una figura mental, plasmada en la memoria colectiva, de cierto modelo o grupo relevante de cualidades, suficientes para influir en los modos de comportamiento y realizar modificaciones en éstos. (Joan Costa, 2001). Esta representación mental no depende, en su totalidad, de la institución

que la proyecta: es un proceso cognitivo que es realizado por los públicos. Claro está que, a mejor influencia sobre los factores que configuran el proceso, mejor será la gestión de la comunicación organizacional.

Calandria reúne ciertas estrategias utilizadas en la comunicación externa:

a. La gestión de prensa y relación con los medios

Aquí entra en juego la relevancia de los medios, siendo un canal importante para situar temas en la agenda pública, enviar información, guiar o concienciar sobre nuestras causas. Es recomendable que las organizaciones mantengan un buen relacionamiento con la prensa. El periodismo debe ser visto como algo más que un mero instrumento de difusión, al cual recurrimos únicamente con el fin de informarnos.

b. La publicidad social

Si bien las organizaciones no suelen utilizar con frecuencia esta estrategia, es oportuno considerarla. La publicidad social propone fines de índole no comerciales en la búsqueda de resultados que contribuyan al desarrollo social y humano, involucrándose (o no) en planes de cambio y sensibilidad social.

c. El marketing social

Es la ejecución de los métodos de marketing comercial con fines analíticos, de planificación, realización y posterior evaluación de programas creados para intervenir en el proceder voluntario del público objetivo con el fin de incrementar el bienestar personal y social.

d. La gestión de crisis

Habitualmente, las crisis suelen generar cambios imprevistos, alterando el funcionamiento y mecanismo cotidiano y regular de una organización, poniendo en riesgo su imagen e incluso su identidad. La comunicación de crisis procura la anticipación y prevención de posibles crisis, decretando protocolos para determinar posibles decisiones y acciones en caso de que se presenten.

e. La comunicación digital

Las diversas plataformas, al igual que las redes sociales, han transformado la manera en la que se produce y consume la información. Las agrupaciones sociales y las organizaciones precisan coexistir en estos espacios virtuales para formar parte de la conversación social. No obstante,

tener una estrategia de comunicación digital trasciende el hecho de tener una página web, un perfil de Instagram/Twitter o una fanpage en Facebook.

f. Gestión de redes y alianzas

Si bien hay situaciones en las que no es considerada una estrategia en sí misma, es vital repensar el significado de las relaciones institucionales. Saber distinguir quienes ocupan el lugar de socio, aliado, patrocinador o cuáles son las expectativas en dichas relaciones, resulta de suma importancia.

g. Creación de marca y la identidad visual

De igual importancia es reflexionar de qué manera se construye la marca organizacional. Partiendo desde el nombre, logo, colores, misión, visión, y la personalidad que se quiere reflejar. Al momento de abordar un plan de comunicación estratégico, es fundamental la determinación de ciertos medios o canales junto a los públicos objetivos a los cuales serán dirigidos los mensajes. (Calandria, 2018).

Teniendo en cuenta la particularidad de cada grupo de interés, es sustancial elegir el canal que nos otorgue la mayor eficacia para alcanzar a cada uno de estos. (Pérez - Latre, 2000).

En este orden, y teniendo en cuenta que los canales creados por la CUAM, hasta el momento, no resultaron eficaces para incrementar su posicionamiento y notoriedad a través de la imagen, se propone el rediseño e integración de los mismos.

4.3 Relato organizacional

En las organizaciones modernas, contar con la idea de “Relato Estratégico” es cada vez más relevante y necesario. Si bien es cierto, que las organizaciones por definición poseen un relato, dado que están compuestas por personas, y las personas comunican; aquí no recae lo novedoso. La peculiaridad se centra en el reconocimiento del lenguaje, el pilar esencial en la construcción de realidades y cómo el uso de ese lenguaje por la organización, entiéndase desde su círculo más pequeño y jerárquico al más amplio, alineado con los planes estratégicos de negocios y metas, logran construir una realidad deseada que en muchas de las organizaciones se identifican con alcanzar estándares de productividad aceptables.

Por otra parte, la idea de no contar con un relato estratégico propiamente dicho y presentar contradicciones en el alineamiento de los planes estratégicos, por parte de los públicos internos

de la organización, decanta como consecuencia en fallas y errores recurrentes donde no se logra percibir cuál fue el motivo.

4.3.1 La narrativa y el liderazgo

El liderazgo es una habilidad que todas las personas pueden desarrollar, pero que algunas pocas pueden llegar a cabo, partiendo de la idea de ser capaz de influir en los trabajadores para lograr sus objetivos y con la particularidad de que no siempre la noción de jefe se relaciona con la de líder.

El Relato Estratégico integra todo lo que la organización está opinando del quehacer, absorbiendo lo positivo y analizando lo negativo, ofreciendo alternativas, transparentando los diversos discursos y brindando una instancia de interpretación y debate. En esta ocasión, es donde el líder enfrenta las conversaciones difíciles y toma la iniciativa, donde logra transmitir a sus colaboradores las posturas a adoptar y la construcción de escenarios reales.

En otros términos, el líder, muchas veces con la capacidad innata y en otro impuesto por la propia organización, debe recrear y centrarse en una narrativa directa y constante. Las narrativas se consideran "actos comunicativos que relatan la realidad en un espacio o tiempo determinado", "de aquí es que una narrativa se transforma en el sustento cultural y temporal dentro de las organizaciones, revelando el pasado, descubriendo el presente y planeando el futuro". Vargas, 2013).

4.3.2 Cultura e Identidad

La "cultura organizacional" es la esencia de la organización, que se evidencia por medio de la comunicación. "La cultura es el conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales, es el más alto símbolo organizacional". La cultura para lograr reproducirse, no sólo se limita a las prácticas, sino que "requiere de la comunicación para mantenerse viva y en la memoria social. En este sentido, la organización es una narración" (Vargas, 2013).

Por otra parte, la "identidad", pero en un sentido colectivo del término, es una construcción social, que se desencadena de la interacción y que necesita de tres elementos fundamentales, ***la espacialidad, la temporalidad, y la alteridad (relacional).***

La **espacialidad**, atiende al posicionamiento de los individuos dentro de un lugar físico o simbólico, asumiendo como propio al igual de la diversidad de elementos que lo componen.

Por otro lado, la **temporalidad**, arraigado a la asociación de los actores de una visión de los tiempos pasado, presente, y futuro. El tiempo pasado es quizás el más importante, acentuando la concepción de "memoria colectiva", factor esencial al momento de construir una identidad.

La **alteridad**, se refiere directamente a la diferenciación funcional de la figura de un otro identificable y la propia identificación de sí mismo. "Se trata de un concepto relacional, que supone simultáneamente un proceso de identificación y un proceso de diferenciación, implicando una tarea de construcción; la identidad se construye en interacción con los otros, los iguales y los diferentes"[36].

4.3.4 Discurso Ejecutivo, Discurso Sociológico y Relato Estratégico

Al tiempo de la construcción de un Relato Estratégico, se interconectan dos niveles de comunicación, uno básico de transmisión y otro transformado estrechamente vinculado a la conversación en su esencia.

El proceso de transmisión "es un proceso de creación, almacenamiento de mensajes y método táctico que contribuyen en el logro de objetivos determinados" (Vargas, 2013) denominado **Discurso Ejecutivo (DE).** En otro nivel, "el transformador o de la conversación", se origina en la siguiente afirmación: las organizaciones surgen del lenguaje y necesitan fluir desde las relaciones como una manera de vivir en interacción. El desarrollo de las relaciones es, por tanto, la clave para la coordinación interpersonal y las comunicaciones humanas son el instrumento usado para establecer y mantener una articulación asertiva y efectiva" (Vargas, 2013), denominado **Discurso Sociológico (DS).**

El **Relato Estratégico**, por otra parte, es el espacio en el que confluyen tanto la comunicación estratégica y táctica emanada de los equipos directivos y orientada al cumplimiento de los objetivos; así como también la comunicación producida por la interacción cotidiana de sus integrantes alineadas al Discurso Ejecutivo.

[36] Reguillo R. "Identidades culturales y espacio público: un mapa de los silencios"

Dicho espacio es donde se hallan los rasgos más fértiles, conocidos y compartidos por la mayoría de los integrantes. La construcción de un relato implica ampliar esta zona "R", con el desafío de relevar y vincular narrativas y sentidos existentes.

Representación visual de la construcción de un "Relato" (Bruna Castillo, R. S/F: 14)

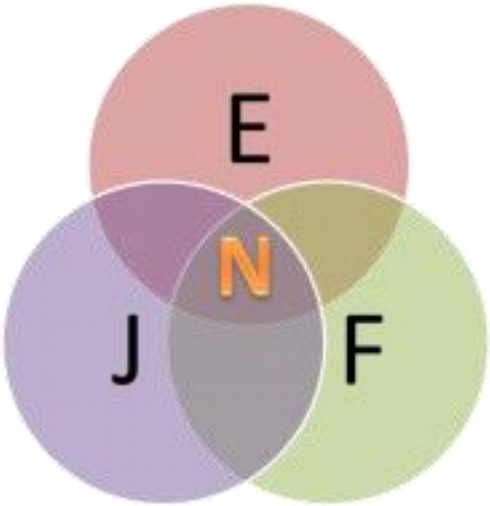
Al tiempo de capturar estas narrativas, se transita por buscar herramientas de recolección de datos que nos permita identificar los niveles de realidad que existe en la organización; narrativas institucionales como la "visión" y la "misión", mientras que por otro lado, identificar las narrativas propias de cada uno de los públicos internos de la organización, transitando como mencionamos anteriormente, por los niveles de temporalidad (pasado, presente y futuro) asociado a dimensiones como identidad, cultura y liderazgo.

4.3.5 Públicos Internos

Existe una clasificación estándar de los públicos internos de una organización, los cuales son esenciales en la construcción del Relato Organizacional.

- Ejecutivos: Directores, ejecutivos, dueños o gerentes de la Organización
- Jefaturas: funcionarios que dentro de la organización tienen personal a cargo y presentan la labor de canalizar las necesidades de la empresa con los trabajadores
- Funcionarios: integrado por los trabajadores y operarios de la organización. Un grupo donde todas las narrativas de la identidad colectiva estén representadas

Narrativa: Sitio donde confluyen las miradas de toda la organización, el punto de encuentro donde todos los públicos coinciden y donde se encuentran los patrones culturales de la organización. Este lugar, presenta mayor importancia para construir un relato de la organización.



Representación visual de la interacción de narrativas en la convergencia de los públicos internos (Bruna Castillo, R. S/F: 14)

Posterior a la definición de los públicos, se seleccionan técnicas de investigación, como son: entrevistas semiestructuradas, grupos focales, y donde se logra percibir a través del propio relevamiento, las narrativas de los públicos internos de la organización.

En línea con estos conceptos, de la documentación de presentación de la CUAM 2016, entrevista exploratoria con Directivos y la encuesta de autopercepción dirigida a los socios se recogieron, las principales narrativas de la CUAM para la construcción de un relato estratégico propio de esta organización.

Dichos registros, se clasificaron según Tema, Dimensión y Categoría, para luego determinar las ideas fuerza[37]. Estas ideas fuerza son construidas a partir de los registros, buscando unificar los discursos de distintos públicos en una idea o concepto, teniendo en cuenta cuáles de estos registros son los que más se repiten y por lo mismo son claves para la elaboración del relato (Bruna Castillo, R. S/F: 14).

[37] Ver planilla de Registros e Ideas fuerza para CUAM / Anexo N°1

Esquemáticamente se refleja en el siguiente ejemplo:

Temas	Dimensiones	Categorias	Registros	Idea Fuerza
De dónde venimos	Identidad (temporalidad)	Pasado	"Acá nos sentimos orgullosos de haber estado cuando éramos una oficina pequeña y con más ganas que presupúesto"	Nos enorgullece nuestro pasado

Como resultado de este trabajo se obtiene un número indeterminado de ideas fuerza por tema (...). Ahora, luego de la obtención de dichas ideas fuerza, ya podemos comenzar a establecer una forma semántica de disponerlas en el Relato (Bruna Castillo, R. S/F: 14).

Para la priorización y validación de ideas fuerza, el equipo confeccionó la siguiente planilla:

	Planilla de priorización de Ideas Fuerza									
	Pasado		**Presente**				**Futuro**			
	Quiénes somos y de dónde venimos		**Dónde estamos (lo que se está haciendo)**				**Hacia dónde vamos (lo que hay que hacer)**			
	Historia	**Identidad**	**Cultura**	**Política**	**Comunicación**	**Organización**	**Cultura**	**Política**	**Comunicación**	**Organización**
1° prioridad	Nuestro mayor interés es velar por los intereses de nuestros agremiados y la mejora del mercado.	Nuestra *misión* consiste en agrupar a las agencias de medios del mercado uruguayo.	Aprendimos a manejar la incertidumbre y enfatizamos en el día a día como mecanismo de trabajo.	Preservamos los intereses de la Cámara y los intereses individuales de cada una de las agencias asociadas.	Enfatizar en misión y visión de la organización y darle conocimiento público.	Nos adaptamos a las nuevas formas de trabajo.	Determinar nuestras metas e ir por ellas. Planear estratégicamente cómo alcanzarlas.	Somos importantes en el mercado y nuestro conocimiento vale.	Pensar el rol de la Comunicación como elemento clave para el logro de nuestros objetivos: Posicionamiento / Visibilidad / Influencia.	Identificamos las barreras como desafíos propios de la organización. Visualizamos el futuro en condiciones óptimas.
2° prioridad	Nos enorgullece nuestra fuerte representatividad.	Nuestros valores fundamentales se basan en la conducta ética, el respeto, la confianza y profesionalismo.	Planificar a corto y mediano plazo se ha vuelto una nueva forma de pensar el trabajo.	A partir de la pandemia nos posicionamos más fuertemente ante el Estado, para la determinación de la mejor salida a la situación.	Relevancia a la creación de contenido oportuno y adecuado para cada canal. Desarrollar el sentido de pertinencia de los mensajes.	Optimizamos el tiempo en vista de los recursos con los que contamos y las tareas que hay para hacer. Priorizamos.	Aprovechar nuestros actuales vínculos para crear nuevos. Sacar lo mejor de nosotros.	Generar lobby, brief de información a los actores gubernamentales. Servir de organización de confianza. Asesoramiento.	Posicionar a la organización a través de la comunicación hacia el exterior. Dar a conocer qué hacemos, en qué estamos.	Nos organizamos estratégicamente, respecto a la comunicación, para fortalecer y mantener lazos con públicos prioritarios.
3° prioridad	Buscamos resaltar la importancia del rol de las agencias de medios, en vista de los constantes cambios de la Industria publicitaria.	Nos direcciona el servicio de excelencia a los anunciantes.	Nos adaptamos rápidamente y fluimos en vista de las nuevas necesidades ante la adversidad.	Debemos trabajar en fomentar el interés en nuestra tarea y los beneficios del vínculo con nuestra organización.	La web y demás medios digitales, su diseño y el contenido que comparten deben ir de la mano a una estrategia debidamente planificada.	Nos motiva desarrollar iniciativas para actividades que den sentido a la sinergia de trabajo constante y permitan el crecimiento de la organización.	Trabajar desde adentro para fomentar la notoriedad de la organización a corto y largo plazo. Mantener la visibilidad.	Nuestros objetivos con el Estado deben ser claros y así exponerlos para llegar a ese público.	Posicionar a la organización a través de la comunicación hacia el exterior. Dar a conocer qué hacemos, en qué estamos.	Queremos ser referentes en cuanto a la formación de estudiantes en el área de la planificación de medios.

Modelo de priorización de Ideas Fuerza de Rodrigo Bruna Castillo / Centro de Ingeniería Organizacional / Universidad de Chile.

El Documento elaborado y validado tendrá en adelante que ser socializado en la organización, donde los líderes tendrán la tarea de apropiarse del relato y convertirlo en un insumo permanente de su gestión.

CAPÍTULO 5: Abordaje metodológico

5.1. Metodología

La metodología que ha sido utilizada para la elaboración de este Trabajo Final de Grado es cualitativa con un perfil exploratorio y descriptivo, teniendo como fin la comprensión de la CUAM y el entorno en el cual ésta se desarrolla.

Al comenzar, el primer acercamiento que el equipo tuvo con la organización fue efectuado a través de un relevamiento de la información que puede obtenerse de la CUAM en internet. Sus medios digitales fueron observados con la intención de descubrir cuáles eran aquellos aspectos que pudiesen resultar relevantes y puedan aportar a la investigación.

De igual modo, se recabó información mediante el análisis de entrevistas realizadas a ex presidentes de la CUAM y notas de prensa, entre otras, con el fin de construir una idea de qué se dice en los medios de comunicación acerca de la organización y cómo ésta se desenvuelve en el ecosistema publicitario. La búsqueda inicial de datos genera la posibilidad de profundizar en aspectos intangibles, aportando un primer nivel de análisis.

Asimismo, fueron concretadas entrevistas en profundidad a tres representantes de organizaciones relevantes que se ubican en el entorno de la CUAM:

- Santiago Macció, Gerente de gremiales de la CCSUY
- Silvana Saavedra, Gerente de la AUDAP
- Carolina de León, Gerente del IAB Uruguay

Las entrevistas semi estructuradas fueron realizadas en virtualidad, vía plataforma Zoom, debido a la emergencia sanitaria que se ha instalado a nivel mundial debido al COVID-19. Las preguntas de las mismas fueron previamente confeccionadas y examinadas para tener la certeza de que los temas claves sean indagados. La información recolectada permitió que se realizará un análisis y exploración de cada instancia.

Se realizó un FODA de la CUAM, teniendo en cuenta que la organización no contaba con uno. Considerando la Misión, Visión, Objetivos de la CUAM, la información recabada de la entrevista exploratoria y datos obtenidos de los directivos de la organización, así como las entrevistas en profundidad a los referentes de las organizaciones de su entorno, se elaboró la siguiente matriz de análisis:

Como último, se realizaron técnicas de relevamiento de información cuantitativa. En este aspecto, se elaboraron cinco modelos de encuestas ajustadas a cada grupo priorizado:

- Anunciantes
- Estado
- Estudiantes
- Universidades y Centros de Estudio
- Socios de la CUAM

El objetivo de las primeras cuatro fue determinar asuntos vinculados a la visibilidad y la percepción de la imagen de la CUAM. También se configuró una encuesta dirigida a los socios de la CUAM con el fin de descifrar la autopercepción de sus integrantes, de acuerdo a la organización. Se confeccionaron preguntas abiertas y cerradas, calculando que el tiempo de

respuesta no sea superior a 10 minutos, mediante las cuales se pudo recolectar información de significativo valor, de utilidad para la posterior elaboración del PEC.

CAPÍTULO 6: Análisis de resultados

6.1. Resultados de encuestas

En el proceso de realización de este proyecto, se realizaron 5 encuestas en el año 2020 a los diferentes públicos priorizados. A continuación, se mencionan los aspectos que se consideran más relevantes para el trabajo. Para profundizar en los resultados se sugiere consultar el Anexo N°2 Diagnóstico o Anexo N°8 Resultado de encuestas.

1. Anunciantes

La misma fue dirigida a los socios de la Cámara de Anunciantes del Uruguay (CAU). Si bien la muestra de este público se esperaba que fuera mayor, las organizaciones que accedieron a realizar la encuesta afirman conocer la Cámara y las actividades que ésta imparte y mantienen un concepto favorable respecto a la existencia de la CUAM en el medio publicitario.

2. Estado

Esta encuesta fue dirigida a los responsables de las Unidades de Comunicación en Presidencia de la República, Agencia Reguladora de Compras Estatales (ARCE) Ministerio de Salud Pública (MSP) Ministerio de Educación y Cultura (MEC) Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL) Administración Nacional de las Obras Sanitarias del Estado (OSE) Administración Nacional de Usinas Transmisiones Eléctricas (UTE) Intendencia de Montevideo (IM) y Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). La conclusión a la que se llegó en este caso, es que las organizaciones mencionadas desconocen completamente la existencia de la CUAM, pero manifiestan interés en generar vínculos con la misma.

3. Estudiantes

Para abordar el público de estudiantes, se realizó una encuesta al estudiantado de diferentes Universidades y Centros de Estudios del área de la Comunicación y Carreras afines. Lo más destacado de la misma fue el poco conocimiento; casi nulo de la CUAM: en una muestra de más de 100 estudiantes de todo el país, 9 de cada 10 desconocen la organización y sus cometidos.

4. Universidades y Centros de estudio

En esta instancia dirigimos el cuestionario a los referentes de las Unidades de Comunicación de las cinco instituciones más relevantes en Uruguay en lo que a Educación terciaria refiere: Facultad de Información y Comunicación (FIC) Universidad de la Empresa (UDE) ORT, Universidad de Montevideo (UM) y Universidad Católica del Uruguay (UCU). Los 6 centros conocen el curso de Planificación de medios que la CUAM imparte. Asimismo, describen la organización como colectiva y una organización "con ganas". Se podría concluir, que la reputación es positiva, sin embargo, sigue destacándose el problema de la visibilidad.

5. Socios de la CUAM

En este caso, la encuesta fue dirigida a los diez integrantes de la CUAM. Se realizaron preguntas con el fin de indagar en la autopercepción. La profesionalización, la innovación continua y el trabajo en equipo fueron los atributos positivos más mencionados por los encuestados. En contraposición, los pocos socios, no contar con visibilidad suficiente y falta de personal fueron los atributos negativos más relevantes. Quienes respondieron la encuesta destacaron que perciben que su imagen y reputación es en general buena, de profesionalismo, tecnicidad, aunque con poca visibilidad en el ámbito publicitario y por ende falta de reconocimiento en la industria.

6.2 Resultados de entrevistas

En el siguiente apartado, se analiza brevemente las entrevistas realizadas en 2020 a 4 organizaciones, incluida la CUAM. Se mencionan los aspectos que se consideran más importantes de cada una, de acuerdo al objetivo de este estudio.

1. CUAM

La entrevista fue realizada al Presidente de la CUAM Aldo Alfaro y a la Vicepresidenta Paulina Rodríguez en 2020. Ambos entrevistados sostienen que la Cámara tiene un problema de visibilidad, consideran que existe un gran desconocimiento de la Cámara, principalmente en su vinculación con los anunciantes y el Estado.

2. CCSUY

En esta instancia, se entrevistó a Santiago Macció Gerente de Gremiales de la CCSUY en el momento de la entrevista[38]. En cuanto a la percepción de la CUAM, el entrevistado considera que la misma es positiva, la perciben como una organización con vocación de servicio.

3. AUDAP

Silvana Saavedra, Gerente de AUDAP fue la entrevistada. Afirma que la CUAM mantiene un excelente relacionamiento con AUDAP y con las demás Cámaras y Asociaciones del sector. Menciona como debilidad la poca visibilidad frente al Estado.

4. IAB

La entrevista fue realizada a Carolina De León, Gerente de IAB Uruguay. Lo más destacable en esta instancia, es que la entrevistada comentó que considera que la CUAM ha quedado paralizada en cuanto a la promoción de iniciativas que fomenten la visibilidad de la organización.

[38] En 2021 asume la presidencia de la CCSUY el Sr. Daniel Sapelli

CAPÍTULO 7: Plan Estratégico de Comunicación

La planeación estratégica de la comunicación es un proceso enfocado al análisis de situación, el establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto del de la gestión de comunicación (Aljure, A. 2015: 77).

El plan estratégico de comunicación es un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación y que, en cualquier tipo de formato, específica: análisis de situación y generación de diagnóstico de comunicación, objetivos de comunicación, públicos asociados a dichos objetivos, mensajes (...) canales, medios acciones actividades o tácticas (...) y cronograma, presupuesto e indicadores (Aljure, A. 2015: 78).

7.1. Proyecto

En el presente apartado, se pretende trabajar en el reforzamiento de la comunicación externa, ya que se identificó la necesidad de posicionar a la CUAM ante los distintos públicos externos para visibilizar sus cometidos y servir como referente en el ámbito de la industria publicitaria, tanto para ciertos actores públicos y privados.

Es por esto que, consideramos desarrollar herramientas que sirvan a la construcción de una determinada imagen institucional, un relato estratégico alineado a los valores y objetivos de la CUAM y lineamientos integradores al momento de elaborar los mensajes que se transmiten en las maneras de comunicar.

Para ello se propone, establecer una base para dar cimiento a la identidad organizacional, re diseñar e integrar los canales de comunicación externa con los que actualmente se cuenta, desarrollar nuevos a modo de crear contenido nuevo para llegar a un público nuevo y hacerlo a través de ideas fuerza que se ajusten a un determinado estilo y timing comunicacional (dar sentido y pertinencia).

Las actividades planteadas, tienen cómo fin la integración de la información que la organización transmite, a través de sus distintos canales de modo de adaptar la misma y llegar por cada uno de ellos de forma efectiva a los distintos públicos.

Lo fundamental es generar contenido de calidad que sirva de instrumento para lograr una imagen que refleje los objetivos y los valores de la CUAM y sirva para posicionarla en la mente de la audiencia, acorde a las ideas fuerza priorizadas en la Planilla de Priorización de relato organizacional.

7.2 Objetivos

Los objetivos comunicacionales contribuyen al logro de los objetivos institucionales: no son iguales que los objetivos generales de la institución o de los proyectos. Los objetivos comunicacionales definen qué es lo que se quiere conseguir con la elaboración del plan de comunicación o de las estrategias comunicacionales.

Es necesario adaptar y concretar los objetivos comunicacionales para cada público y según el problema de la comunicación analizado. Los objetivos deben ser claros porque son fundamentales para la estrategia de comunicación puesto que permiten medir el éxito de esta. (ACS Calandria, 2018: 56)

Un buen objetivo de comunicación debe ser: ESPECÍFICO: debe precisar el cambio que se quiere generar y el público en el que se quiere generar dicho cambio. MEDIBLE: debe incluir variables cuyos cambios puedan registrarse cualitativa o cuantitativamente. ALCANZABLE: debe proponer cambios que se pueden generar desde las actividades de comunicación que se propongan. REALISTA: debe ser realizable con los recursos humanos y financieros con los que se disponen. LIMITADO EN EL TIEMPO: debe proponer cambios en un período de tiempo específico, acorde con el horizonte temporal del proyecto o programa al que responde. (ACS Calandria, 2018: 56 - 57)

7.2.1 Objetivo general

Incrementar la visibilizar de la relevancia de la existencia que tiene la CUAM dentro de la industria publicitaria de manera integral ante los anunciantes, Estado y comunidad universitaria en un período de 1 año.

7.2.2. Objetivos específicos

1. Posicionar a la CUAM por sobre las demás Comisiones y Asociaciones similares del rubro publicitario, dando a conocer a la organización y sus cometidos ante las empresas anunciantes del sector privado.

2. Establecer una relación entre la CUAM y el Estado para el asesoramiento, soporte y coordinación entre este y las agencias de medios.
3. Fomentar la profesionalización del sector, incrementando la participación a cursos, talleres, seminarios de capacitación y eventos organizados por la CUAM, generando, a su vez, networking.

7.3. Públicos

Para el establecimiento de una adecuada estrategia de comunicación al servicio de los objetivos propuestos, es fundamental llegar a una precisa definición de los diferentes tipos de destinatarios de las acciones (Sanz de la Tejada, 1996).

Aljure (2015) establece la identificación, la clasificación y la priorización de los mismos como los tres aspectos relevantes, respecto a toda alusión a públicos o conjunto de públicos a los efectos de sobrepasar la mera acción de listarlos. “Sin el uso de algún/os criterio/s de agrupación y sin ninguna priorización para realizar la aproximación o intervención, el listado no agrega mucho valor en el proceso” (Aljure, A. 2015: 162).

7.3.1 Identificación de públicos

Con la información relevada, el equipo realizó una identificación de los públicos internos y externos de la organización. Proceso que se desprende del análisis de situación y de entorno trabajado en el Diagnóstico 2020:

I) Anunciantes: Directivos y mandos medios de empresas anunciantes. De modo estratégico, el equipo decidió apuntar a los socios de la CAU porque se visualiza que por intermedio de esta organización aliada, resultaría factible la llegada.

II) Estado: Directivos de las áreas de Comunicación de de Organismo del Estado afines al giro de las agencias que nuclea CUAM (Presidencia de la República, MEC, IM, ANEP, SECAN, URSEC, UDELAR, MSP).

III) Estudiantes de tecnicaturas y licenciaturas en Comunicación Social, Lenguajes y Medios Audiovisuales, Diseño de Comunicación Visual y Marketing.

IV) Universidades y Centros de estudio: Directivos de Unidades de Comunicación de las Universidades y Centros de estudio en Uruguay: Facultad de Información y Comunicación, Universidad Católica del Uruguay, Universidad ORT, Universidad de Montevideo, Universidad de la Empresa, Instituto Escuelas Nacional de Bellas Artes, Dirección General de Educación Técnico Profesional.

V) Socios de la CUAM

VI) Integrantes de Cámaras, Comisiones y Asociaciones del entorno CUAM (CCSUY, AUDAP, CAU, IAB, CONARP, CEDU, Círculo Uruguayo de la Publicidad).

VII) Integrantes de Agencias de Medios y de Publicidad en Uruguay: personas trabajando en las agencias socias de CUAM y en otras como Notable, Publicis, Punto, Young & Rubicam, WILFI, etc.

VIII) Medios (canales de Tv, Cines, radios, medios de prensa y vía pública)

IX) Consultoras e investigadoras (Buró de Radios del Uruguay, Kantar Ibope Media, Grupo Radar, CINVE)

7.3.2 Clasificación de públicos

7.3.2.1 Públicos internos

Los públicos internos conforman el grupo de "aquellos que hacen algo por la organización - "la organización misma como público" (Amado, 2008). En dicho conjunto de individuos, para el caso de la CUAM, podemos encontrar a la Asamblea General de Socios como órgano soberano de la Institución, al Consejo Directivo (personal directivo) integrado por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal y dos suplentes en lo que respecta a la conducción y administración de la gremial. Por consiguiente, cuentan con una Sindicatura integrada por un miembro titular y un suplente, como figura de contralor del accionar del Consejo Directivo, y una persona encargada de la secretaría (servicio que ofrece la CCSUY a través del pago de una cuota mensual).

Tomando los conceptos sobre los criterios de la relación lógica de públicos (França, 2008) encontramos que estos grupos de personas se encuentran establecidos dentro del primer criterio

con grado de dependencia jurídica y/o situacional de la organización, que permite su existencia y permanencia. En términos del autor, éstos conforman los grupos esenciales constitutivos (França, 2008: 75 - 100).

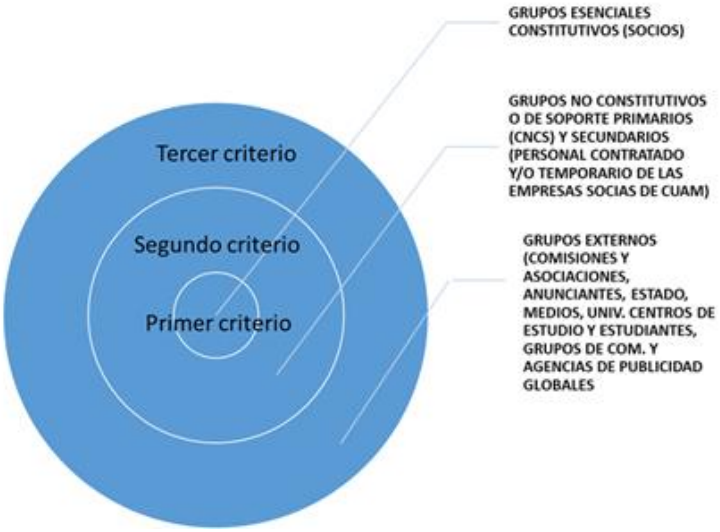
Al seguir con el segundo criterio, definido por el mayor o menor grado de participación de los públicos en los negocios de la empresa, la defensa de sus intereses y su promoción institucional o de marcado, situamos a la CCSUY al actuar como filial centralizadora y proveedora de los servicios que surten apoyo vital para la CUAM, como grupos no constitutivos o de soporte primario de quien depende, en gran medida, la organización para llevar a cabo su proyecto (personal e infraestructura).

La CCSUY representa al sector privado empresarial desde 1867. Se encarga de atender y difundir lo que los empresarios piensan, sus inquietudes, necesidades y puntos de vista. En la Cámara Nacional de Comercio y Servicios encuentran un punto de reunión empresarios de los más diversos giros. Además, representa al sector empresarial ante las autoridades nacionales y departamentales y acerca al socio diversos servicios de modo de propender a su formación continua y a su mejor desempeño en el mercado nacional e internacional. Actualmente la Cámara cuenta con más de 15.000 socios y más de 120 gremiales (28 de ellas en el interior del país) que abarcan diferentes giros de la economía nacional, cubriendo todo el territorio nacional. (ver desgrabación entrevista a Gerente de Gremiales, CCSUY).

Por otra parte, encontramos al personal contratado y/o temporario de las empresas que conforman la lista de socios de la CUAM. La misma cuenta con la participación de diez Agencias de Medios asociadas las que, en su conjunto, emplean a una cantidad de 100 personas, aproximadamente. Este último grupo, estaría comprendido dentro de los grupos no constitutivos o de soporte secundario. Aquellos quienes contribuyen a la viabilidad de la organización, aunque con un grado más reducido de dependencia. La participación no constituye un valor imprescindible (esencial): puede o no existir, sin afectar la estructura de la organización; por ende, esos públicos no son parte integrante de la organización misma (França 2008: 75 y 101 - 102).

7.3.2.2 Públicos externos

El tercer criterio es el grado de interferencia que ciertos públicos pueden ejercer sobre la organización o sus negocios. Aquí se incluyen los grupos externos a la organización, que no participan ni de su constitución ni de su mantenimiento. En algunas situaciones, pueden ejercer presión favorable o desfavorable sobre los intereses de la empresa. Los públicos no esenciales se consideran así porque no participan de las actividades fin, pero sí de las actividades medio (França, 2008).



Criterio de identificación y clasificación de los Públicos, según Franca, 2008

7.3.3 Jerarquización de públicos

Luego de establecer una adecuada identificación y clasificación de los públicos, se procedió a la jerarquización de los mismos, según los objetivos de este trabajo. Para esto, se tomaron en cuenta los aspectos relacionados a las necesidades o problemas de Comunicación encontrados y los públicos directamente relacionados.

En línea a los conceptos que propone Aljure (2015) para la determinación de este orden, se debe tomar en cuenta, además, la capacidad de impacto. La priorización consiste en darles importancia de impacto a los públicos identificados y clasificados (A. Aljure, 2015: 164).

En este sentido, para lograr dar a conocer la identidad, los cometidos y la relevancia de la existencia que tiene la CUAM en la Industria publicitaria, nos planteamos dirigir las acciones, principalmente, a aquellos actores que pesan directamente en la actividad de la CUAM y sus asociados.

Según lo antes expuesto, y en acuerdo con los directivos de la organización, se decidió priorizar a los siguientes públicos: Anunciantes, Estado, estudiantes, Universidades y Centros de estudio y socios de la CUAM.

7.4 Mensajes clave

Los mensajes claves son informaciones claras y concretas que se hacen llegar a través de medios priorizados con la marcada intención de producir y generar un efecto en los públicos. Se elabora un mensaje para cada actor identificando sus intereses, su poder de influencia en la organización y visualizando el futuro a corto y mediano plazo (Calandria; 2018).

Calandria establece la necesidad de seguir y considerar tres aspectos esenciales en la creación de estos mensajes. Todo mensaje debe incluir un beneficio para el público objetivo, debe proveer soluciones o acciones a seguir y debe inalterablemente indicar quiénes deben actuar.

Esos mensajes serán el punto de partida, para la creación de conceptos creativos, acciones centrales o piezas comunicacionales como afiches, spots de radio y televisión; en futuras campañas de publicidad. Por ejemplo, en los contenidos que se publicarán en el perfil de LinkedIn que se propone crear como producto comunicacional.

Luego de lo mencionado en los párrafos anteriores, el equipo diseñó una matriz de elaboración de mensajes claves según los públicos objetivos. Dichos mensajes claves se desprenden del relevamiento de información tanto en las entrevistas semiestructuradas con las organizaciones, encuestas a los públicos y actores directos y de la información final de la Planilla de Priorización[39] de ideas fuerza que conforman el relato estratégico.

[39] Ver Planilla de Priorización de Ideas Fuerza en el presente trabajo y Planilla de Registros e Ideas fuerza CUAM / Anexo N°1

Público objetivo	Mensaje clave	Mensaje en primera persona
Directivos y mandos medios de empresas anunciantes	A la CUAM la direcciona el servicio de excelencia a los anunciantes	Cuento con la CUAM para asesorarme y optimizar mis campañas
Directivos de las áreas de Comunicación de Organismos del Estado afines	La CUAM se enorgullece de su fuerte representatividad y a partir de la pandemia se posicionó más fuertemente ante el Estado, para la determinación de la mejor salida a la situación	Veo a la CUAM como un referente del sector publicitario y es importante su punto de visto en las cuestiones públicas del Estado, respecto a las cuestiones de Medios y Publicidad en Uruguay
Estudiantes	CUAM forma profesionales en Planificación de Medios y conecta con agencias del ámbito publicitario	Con CUAM puedo formarme o especializarme en Planificación de Medios con referentes del ámbito y acceder a posibles ofertas laborales
Directivos de Unidades de Comunicación de Universidades y Centros de estudio	La CUAM es un referente en cuanto a la formación de estudiantes en el área de la planificación de medios	Con la CUAM puedo consultar y llegar a crear vínculos para la formación educativa del estudiantado
Socios de la CUAM	El mayor interés de la CUAM es velar por los intereses de sus agremiados y la mejora del mercado	Siendo integrante de la CUAM puedo contar con una representatividad formal ante distintos referentes del Estado
Integrantes de Cámaras y Asociaciones del entorno	Aprovechar los actuales vínculos para crear nuevos. Sacar lo mejor de todos.	Podemos potenciar los mensajes para aumentar el alcance de los mismos y aliarnos para llevar a cabo distintas actividades que nos beneficien a todos
Integrantes de Agencias de Medios y de Publicidad en Uruguay	La CUAM nuclea a las Agencias de Medios de Uruguay con fuerte representatividad en el sector y en constante contacto con el rubro laboral	Estar al tanto de la la CUAM y conocer sus cometidos, me sirve para vincularme con otros profesionales del sector y generar networking

Cuadro basado en la matriz de elaboración de mensajes clave propuestas por la ACS Calandria (2018)

7.4.1 Estrategia de acción

La estrategia de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida. En el campo de la comunicación tiene que ver con darle orientación y sentido a los medios, actividades e interacciones que buscan lograr cambio en la sociedad mediante la comunicación. (ACS Calandria, 2018: 64)

Como la CUAM ya es una organización con existencia anterior a nuestra intervención, podemos apuntar a generar un contraste entre lo antiguo y lo actual, la vieja y la nueva realidad asociando el sentir en general por la anterior y nueva realidad por COVID - 19.

La idea principal es contrastar para borrar y reposicionar la imagen a través del rediseño de su identidad visual y la construcción de un relato organizacional. Para el nombre de la campaña podrá utilizarse un tagline o claim relacionado a lo expuesto en el párrafo anterior, como ser: "El mundo cambió, nosotros también" o "La forma de ver el mundo cambió y nosotros cambiamos también".

La imagen de CUAM debe evolucionar con matizadas nuevas asociaciones o potenciar, debilitar o eliminar las asociaciones existentes en una táctica de comunicación claramente reposicionadora, sin presentar a la CUAM como algo cambiado o extraño.

7.5 Actividades

En este apartado se describen las actividades que forman parte de la propuesta planteada en el entendido de llevar a la CUAM a la renovación de su identidad y la integración de los medios digitales de comunicación, de modo que sirvan a la construcción de un relato único (una misma voz).

Como se expresó en capítulos anteriores, el objetivo general del Plan consiste en el posicionamiento de la organización ante los públicos priorizados como una Cámara relevante en el sector de la industria publicitaria. El equipo de trabajo identificó una necesidad imperante y una oportunidad conveniente, el trabajar la imagen de la CUAM y los relatos que construye a través de sus mensajes.

Se destaca la importancia de implicar a las organizaciones “amigas” (CCSUY, AUDAP, CAU, IAB, entre otras) para que repliquen los mensajes.

Las actividades que se detallan a continuación están orientadas, en primera instancia, a establecer una base desde la que partir para la sedimentación de criterios en lo que respecta a la comunicación y trazar un hilo conductor por el que comenzar a transitar y utilizar las herramientas al alcance, de manera óptima y efectiva.

7.5.1 Manual de Identidad visual

Arranz, J. C. (1997) señala que la identidad corporativa o de una empresa suele definirse (en una interpretación limitada) como un sistema de identificación visual (marca, símbolo,

logotipo, colores, tipografía, etc.) recopilado en forma de un manual donde se regula su aplicación a los diversos soportes de comunicación visual: papelería, impresos, señalización, vehículos, uniformes, etc. Podemos pues definir la identidad como visualización de una estrategia de empresa (visualización = tangibilización = plasmación = proyección). (Arranz, J. C., 1997: 43).

En búsqueda de la construcción de una Imagen Global (Costa, J. 2008) de la organización, la elaboración de un manual de identidad visual de la CUAM que contenga logotipo, colorimetría, tipografía, dimensiones y usos debe servir de documento que detalle los criterios generales para el diseño y la producción de los mensajes visuales como parte de la estrategia de posicionamiento.

En el mismo debe incluirse una serie de signos identificadores en distintos formatos y preparados para distintas técnicas de reproducción, con el fin de facilitar su uso y lograr una identidad visual sólida y coherente en todos los medios donde se materialice. Una identidad clara, transmitirá un mensaje claro.

7.5.2 Rediseño y actualización de brochure de presentación institucional

El documento actual con el que cuenta la organización data del año 2016 y la necesidad de su actualización fue expresada por los mismos socios en el encuentro de presentación final del Diagnóstico[40]. Es importante contar con la información actualizada y utilizar el documento al momento de presentarse ante actores públicos y privados.

7.5.3 Rediseño, actualización de información y creación de nuevas secciones el sitio web institucional

El mismo debe ser responsive, con secciones de información relevante, de noticias, links de acceso a sitios web de Cámaras y Asociaciones “amigas”, bolsa de trabajo (proponemos allí publicar las ofertas laborales de agencias socias y otras) e íconos de enlace a redes sociales CUAM.

Para que un sitio web sea eficiente, debe ser integrado por un análisis profundo de la empresa, es decir, la competencia, los clientes, proveedores y todos los públicos a los que la misma está dirigida (Barroso Huertas, O., 2007).

[40] Puede acceder a la videograbación del mismo en el siguiente enlace: https://drive.google.com/drive/folders/1BBtkjbdCArNEF-JeohaeYsduJsZjuw7h?usp=sharing

Se propone rediseñar la página web tanto visualmente como en contenidos, es decir, actualizarla con información relevante de la organización.

Consideramos que actualmente, el sitio web de la CUAM no cumple con los requisitos mencionados anteriormente. Es de suma importancia mantenerlo actualizado en información y en contenidos.

Por otro lado, en términos visuales y de funcionalidad, creemos que el aspecto debería ser modificado siguiendo un patrón de identidad. Barroso afirma que un portal corporativo de una empresa ayuda a optimizar las relaciones tanto internas como externas de la organización. Ofrecen ventajas como reducción de costes de información, una comunicación rápida e interactiva, claridad, transparencia, transmisión de valores culturales, una comunicación estratégica (...).

“Un sitio web corporativo debiera ser lo mismo que pretende la organización a la que representa ante sus múltiples públicos interesados, por lo que los sistemas comunicativos deberían seguir una misma línea de eficacia” (Barroso Huertas, O. 2007: 27).

En este sentido, consideramos de suma importancia detenerse en un ámbito creativo de rediseño. En el *Capítulo N°8 Intervención y productos* profundizaremos en los aspectos que se consideran más relevantes para el sitio web de esta organización.

7.5.4 Integración de las redes sociales

En la actualidad las redes sociales se presentan como canales en los que cientos de usuarios interactúan de múltiples maneras. Estos medios se impusieron como la mayor preferencia de los activos en internet para el logro de sus objetivos, y la generación de fenómenos sociales. Sin embargo, esta transformación, es la realidad con la que nos encontramos hoy, no solo se alteraron los modos de comunicarse entre las personas, sino que también se transmutó el método en que los medios de comunicación tradicionales informan y se vinculan con sus lectores, televidentes, y radioescuchas.

Estos cambios atravesaron todas estructuras sociales, desde las pequeñas y medianas empresas, hasta instituciones y sociedades en su totalidad. En las organizaciones, estos cambios generaron un interesante replanteamiento de sus objetivos en relación con el contacto con el público. Ya es impensado y hasta en cierto punto errado, pensar en una organización sin estos canales de comunicación; dicha variación tecnológica, el surgimiento de internet primero, y las redes

sociales posteriormente, ocasionaron una mutación, principalmente en el usuario y la forma de vincularse.

Antes de especificar y centrar el análisis en las redes sociales en sí, entendemos necesario un apartado sobre los medios sociales, o como es conocido mayormente, la "Social Media". Cavalcanti y Sobejano, en su obra SOCIAL MEDIA IOR "Las Relaciones como Moneda de Rentabilidad", resaltan la cercanía que engloban ambos términos, medios sociales y redes sociales.

Los medios sociales son un entorno social compuesto por varios medios online que facilitan las relaciones, la comunicación y la interacción entre usuarios, al tiempo de generar y compartir contenidos; mientras que las redes sociales, han existido toda la vida, siendo estructuras sociales, grupos de personas conectadas por algún interés común y que comparten algo (un club social, de deporte, etc).

En pocas palabras, los medios sociales son el medio por el cual los internautas establecen relaciones sociales,a través de redes que pueden estar clasificadas en: herramientas sociales, que tienen como principal función facilitar la carga y distribución de contenido online, como lo es Youtube; las plataformas sociales, que presentan un único objetivo específico, como puede ser una plataforma social profesional como LinkedIn.

Por otra parte, existen los medios de comunicación social, caracterizado por la facilidad de generar contenido a una red de seguidores, a través de la visita al perfil de un usuario o a través de una suscripción, el caso de blogs y microblogs (Twitter) o plataformas sociales colaborativos, como Wikipedia.

Sin embargo, dentro de las Social Media, se encuentran las Online Social Networking, categoría en la que entraría Facebook, con la característica de presentar mayor socialización, y la peculiaridad de tener la capacidad de pertenecer a la red del otro, si este lo acepta. Las Social Networking son grandes plataformas online que integran contenidos de otros medios (Youtube, Twitter, etc) y donde los usuarios crean redes de amigos, profesionales o de interés, y comparten con éstos contenidos, estados, entre otros aspectos.

Luego de esta pequeña introducción, direccionaremos el apartado a la presentación conveniente y argumentada de las redes sociales necesarias en la construcción de un relato estratégico estructurado, integral y viable para la organización.

Redes Sociales:

LinkedIn

Actualmente Linkedin es la red profesional más grande del mundo: cuenta con más de 600 millones de usuarios, abarcando más de 200 países y 4 millones de empresas. En comparación con otras redes sociales, su principal finalidad es fomentar la creación de engagement por parte de una organización con sus grupos de interés. La creación de una perfil LinkedIn para la CUAM supone la creación de una nueva voz para la organización ante la comunidad de profesionales del sector. Continuando con la búsqueda de mejorar el posicionamiento de la misma, se listan a continuación las razones por las cuales resultaría conveniente la creación de un perfil de LinkedIn:

1. Mejora en el posicionamiento

Tal como fue mencionado anteriormente, contar con una cuenta de LinkedIn empresas beneficiará el posicionamiento en Google de manera natural y orgánica. Utilizando palabras clave correctas y manejando una buena estrategia comunicacional, es posible aparecer en los primeros resultados de búsqueda de Google. En este caso, sería conveniente contar con profesionales capacitados para la tarea. Logrando una correcta cuenta de empresa, será más sencillo generar una presencia en aquellos que realicen ciertas búsquedas on line.

2. Mejorar la imagen

Siguiendo con el lineamiento anterior, otro claro beneficio sería la mejora en la imagen de la organización. Un ejemplo para crear conciencia y visibilidad en la comunidad, sería la creación de *hashtags*[41]: los seguidores pueden hacer uso de los mismos, compartiendo contenido relacionado a la CUAM. De esta manera, las campañas alcanzan mayor visualización. Por ejemplo, al momento de buscar que la audiencia empatice con cierta situación o idea como #UruguaySeVacuna.

[41] Por hashtag se entiende conjunto de caracteres precedidos por un numeral (#) que sirven para identificar o etiquetar un mensaje.

3. Distribución de contenido

Creando contenido atractivo e informativo, puede ser un medio para aportar información relevante a los públicos objetivos. Existe una sección de estadísticas en las cual es posible analizar la interacción de los usuarios con la página y de esta manera, conocer mejor a los grupos de interés: sabiendo qué contenidos resultan más o menos atractivos, será más sencillo definir una estrategia comunicacional.

4. Comunidad

Un buen uso de esta herramienta crearía comunidad. Los seguidores de la página tendrán la posibilidad de compartir el contenido generado, haciendo que las publicaciones lleguen a sus respectivas redes de contactos. Es fundamental que los socios e integrantes de la Cámara cuenten con un correcto y completo perfil de LinkedIn y del mismo modo compartan, comenten y recomienden el contenido de la cuenta. En este sentido, las publicaciones tendrán un respaldo y mejorarán su alcance, llegando a un número mayor de usuarios y les dará un respaldo personificado (mostrar las caras).

Reactualización del perfil de Facebook

Facebook es una red social, perteneciente a la familia de las Social Networking, normalmente grandes plataformas que tienen la característica de crear contenidos y compartir los mismos, a tus seguidores ya anteriormente involucrados por propia voluntad a tu red de seguidores y amigos. Es una red social, que se instaló en internet hace casi dos décadas, y que aún mantiene el auge de sus primeros tiempos. Acoplándose a nuevas tecnologías, y avanzando con el desarrollo de las mismas, Facebook presentó la peculiaridad de mutar constante y espontáneamente con los requerimientos del mercado y de sus usuarios.

La Cámara Uruguaya de Agencias de Medios (CUAM) ya presenta una cuenta en la red social Facebook, por lo que es conveniente una reestructura visual y de contenidos, que se base en el relato estratégico propuesto anteriormente, y que sea acompañada en todos los medios de comunicación y redes sociales, donde la organización tenga presencia.

Es necesario contar con una cuenta en esta red, por el simple hecho de que centra otro tipo de flujo de públicos, con otro rango etario, y de otras características

En el siguiente capítulo, se inducirá a los posibles cambios y transformaciones desde el punto vista visual y de contenidos, que deberá adoptar la organización en su cuenta de Facebook, para

lograr una uniformidad en todos sus canales, y un acercamiento guiado por su propio relato estratégico.

Reactualización del perfil de Twitter

Twitter es una red social, de la familia de los medios de comunicación social, es la red social por excelencia en la creación de contenidos y publicaciones instantáneas, que no superan un determinado número de caracteres. Esta red social conecta miles de usuarios en línea, de todas partes del mundo. La creación de Twitter llega posterior en el tiempo a la de Facebook, pero conserva otros elementos interesantes, como la formación de hilo de conversación y tweets, que logran entrelazar un tráfico importante de usuarios e información.

La Cámara cuenta con un perfil en dicha red social, pero con una notoria desactualización, poca visibilidad en la red, y con un número pequeño de seguidores para ser una organización líder en su ámbito. La integración y actualización de esta red es conveniente para la organización, ya que la mayoría de sus públicos tienen presencia y son usuarios de este medio de comunicación social.

Como al igual que Facebook, en el próximo capítulo, ampliaremos sobre las posibilidades que brinda esta red social, en cuanto a la constante interacción con los públicos prioritarios e instantaneidad que logra potenciar y visibilizar a la organización.

Creación de perfil en Instagram

Instagram es la red social con más auge en los últimos cinco años. Es la red social por excelencia en la creación de contenidos, y la publicación de imágenes, videos, etc. Desde su creación (2010), hasta la actualidad, no ha parado de aumentar la cantidad de usuarios en la misma y las interacciones se multiplicaron año tras año. Pertenece a la familia de los medios de comunicación social, dentro de la SOCIAL MEDIA, presentando la característica de conectar a miles usuarios en línea de todo el mundo. Los usuarios de esta red social, contienen una red de seguidores, que observan sus publicaciones, interactúan y comparten las mismas. Es la red social con más interacción, en los últimos años.

Esta red social, maneja diferentes matices y opciones para llevar a cabo, desde la publicación de posteos que perduran en el tiempo, como historias en formato de imágenes, videos, etc, que tienen una duración limitada en el tiempo, que no supera las 24 horas (1 día). A su vez, también

presenta la característica de permitir transmitir en vivo desde tu usuario y conectar con tu red de seguidores, vía streaming.

La creación de un perfil en Instagram es necesario para la organización, ya que al igual que Twitter la idea de instantaneidad, es un factor esencial en el tiempo en el que vivimos. El hecho de poder interactuar rápidamente con tus públicos, es una arista fundamental para la CUAM y su entorno. La formación de posteos, la identidad visual, la paleta de colores, y la creación de posibles contenidos, se detalla en el próximo capítulo del proyecto.

Creación del Canal de Youtube

El canal de Youtube es una herramienta que brinda la red social Youtube, perteneciente a la categoría de herramientas sociales, que permite y facilita la carga y distribución de contenido online. En esta clase de social media, se puede compartir, subir y valorar videos como lo es en Youtube.

El canal de Youtube brinda la posibilidad de presentar un lugar donde la organización puede expresarse de manera educacional, a través de videos, seminarios y webinars (véase punto 7.5.6), como también piezas audiovisuales de carácter institucional. Dicho canal conserva la característica de que sus publicaciones perduran en el tiempo y permiten una visita ilimitada a las mismas.

El canal de Youtube es esencial para la realización de ciclo de webinars, cursos y seminarios; es el medio por el cual la organización establece el vínculo con sus públicos de carácter profesional y con el primordial propósito de capacitar a nuevos profesionales.

Integración de los medios de comunicación y las redes sociales (LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, Canal de Youtube)

En la conformación de un relato estratégico estructurado, integral y viable para la organización, es innegable que se debe integrar de manera satisfactoria a todos estos medios de comunicación. Por otro lado, es cierto que tener presencia en todos los medios de comunicación, suele concentrar un mayor riesgo. El acople asertivo de los mismos, lograra un índice alto de valoración y reputación para la organización.

Estas redes sociales en su totalidad, se complementan y apuntan a distintos públicos dentro del ecosistema en el que se encuentra inmerso la Cámara. La creación de un perfil en LinkedIn es esencial para la CUAM, ya que es la herramienta profesional por excelencia en el ámbito laboral. Por otra parte, la homogeneidad de criterios tanto en Facebook, Twitter como Instagram, al tiempo de la generación de contenidos y presencia en la misma, es esencial para realizar un tráfico constante al sitio web de la organización. Interactuar activamente con los objetivos y con tu red de seguidores, potencian la marca; sin dejar de lado la diversificación a la que se tiene que tener en cuenta, por ser redes sociales con intereses y objetivos distintos.

Mientras que por otro lado, la creación del Canal, institucionalmente, permitirá a la organización una mayor repercusión de sus webinars y una constante formación de profesionales en el ámbito de la industria de las agencias de medios.

Esto es tan solo una aproximación, a lo que se detalla en los productos comunicacionales que se expondrán en el próximo Capítulo.

7.5.5 Pieza audiovisual institucional

Con el fin de complementar las actividades propuestas en el PEC, se sugiere la elaboración de una pieza audiovisual institucional. La misma se lanza con la renovación de la Cámara junto con su nueva identidad y en la medida que sea compartido o re-posteado, generará mayor alcance. Asimismo, a modo de representación, se propone la participación del presidente de la CUAM en el video. De esta manera se le estará otorgando una cara visible a la organización. El contenido audiovisual puede contener musicalización inspiracional, transmisión de los valores y filosofía de la CUAM, con énfasis en dar una noción de la renovación en identidad visual, intercalando imágenes de los momentos clave de CUAM y testimonio del Presidente actual.

7.5.6 Ciclo de Webinars

Realización de charla virtual cada determinado tiempo con los distintos actores del sector, comenzando con el titulado: “Lo que la pandemia nos dejó: la industria publicitaria hoy” en el que participen CUAM, IAB, AUDAP, CCSUY, CAU, CONARP y demás organizaciones que deseen participar.

La formación online, e - learning o educación virtual es un término que de un tiempo a esta parte ha comenzado a recobrar mayor protagonismo en el mundo de las TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación). Han ido surgiendo distintas modalidades de procesos de enseñanza - aprendizaje digitales que varían, no solo en su arquitectura y software tecnológico, sino también en el papel e interacción entre docentes y estudiantes, configurando a medida de cada consumidor, su formato y uso.

Una de las actividades que propone el equipo, es justamente la implementación de un ciclo de webinars (formación online) que pueda brindar a la organización una arista renovada y atinada al contexto coyuntural que transitamos.

Los webinars (Sereno, 2010) proceden de la combinación de los términos "web" y "seminar" seminario. A grandes rasgos, se considera a las webinars como un término usado para describir un seminario basado en la web. Dichos encuentros presentan la particular característica de estar ligados estrechamente a la idea que concebimos de "conferencia". Sumado a esto, se adhieren actividades de colaboración, tales como el uso de chat de texto, encuestas e instancias de preguntas y respuestas. Por otra parte, los webinars son grabados digitalmente para su reproducción futura con el fin y la oportunidad de llegar a un público aún más grande.

En conclusión, un webinar es un seminario o espacio de trabajo online para abordar una temática concreta entre expertos utilizando las herramientas web para que se desarrolle una interacción entre las personas e ideas.

Este evento híbrido, que comparte y mezcla rasgos de otras actividades académicas, es un gran eslabón para generar una interacción eficiente entre la organización y sus públicos, y una oportunidad concreta para crear y fortalecer vínculos de manera certera.

En el próximo Capítulo, el equipo presenta un boceto que ilustra lo desarrollado anteriormente y ejemplifica el contenido de estos webinars, de manera de visualizar el sentido y la postura que debe adoptar la organización. Algunas de las aristas a desarrollar, recaen en temáticas diversas, con actores variados y con enfoques atinados a la demanda e interés de cada público.

7.6 Medios de Comunicación y frecuencia

Teniendo en cuenta lo desarrollado en la *Guía para la Gestión de la Comunicación en las Instituciones*, se deduce que los medios de comunicación actúan en el rol de mediadores y aliados temáticos, generando la posibilidad de exponer todo aquello que no es visible y convertirlo en público. Por esta razón, suponen ser un poderoso canal de creación y sostén de la opinión pública.

Aquellos equipos que se desenvuelven en el área comunicacional, deben conservar una actitud proactiva y concurrente, debido a la variedad de acciones que implica estar constantemente transmitiendo un mensaje.

Asimismo, los responsables temáticos de los distintos medios deben ser monitoreados de manera frecuente, garantizando que el contenido a transmitir sea gestionado de la forma correcta. (Calandria, 2018)

En vista de lo mencionado anteriormente, resulta fundamental determinar cuáles serán los medios de comunicación que empleará la CUAM para dirigirse a sus públicos, el contenido que será transmitido y su frecuencia.

Los mismos se reflejan en el siguiente cuadro:

Público	Medio de Comunicación	Frecuencia	Contenido
Directivos y mandos medios empresas anunciantes	Mailing	Eventual	Lanzamiento de nueva identidad (invitación a visitar nuevo sitio web, redes sociales, suscripción)
			Presentación de autoridades con brochure de presentación Institucional
			Invitación a webinars
			Acceso a webinars en Youtube
			Cumpleaños CUAM con pieza audiovisual
			Actualizaciones
Directivos de áreas de Comunicación de Organismos del Estado afines	Mailing y llamada telefónica	Eventual	Lanzamiento de nueva identidad (invitación a visitar nuevo sitio web, redes sociales, suscripción)
			Presentación de autoridades con brochure de presentación Institucional
			Invitación a webinars
			Acceso a webinars en Youtube
			Cumpleaños CUAM con pieza audiovisual
			Actualizaciones
Estudiantes	Redes sociales y mailing	Eventual	Lanzamiento de nueva identidad (invitación a visitar nuevo sitio web, redes sociales, suscripción)
			Invitación a webinars
			Acceso a webinars en Youtube
			Convocatoria a pasantía y becas
			Actualizaciones
Directivos de Unidades de Comunicación Universidades y Centros de estudio	Mailing y llamada telefónica	Eventual	Lanzamiento de nueva identidad (invitación a visitar nuevo sitio web, redes sociales, suscripción)
			Presentación de autoridades con brochure de presentación Institucional
			Invitación a webinars
			Acceso a webinars en Youtube
			Cumpleaños CUAM con pieza audiovisual
			Solicitud a integrar la bolsa de pasantías y becas
			Actualizaciones
Socios CUAM	Zoom, Mailing y WhatsApp	Eventual	Reunión de comienzo del PEC y presentación de cronograma
			Validación Manual de Identidad
			Envío de Manual de Identidad final
			Redacción nuevo brochure de presentación Institucional
			Validación nuevo brochure de presentación Institucional con nueva identidad

			Envío nuevo brochure de presentación institucional con nueva identidad
			Validación de rediseño y contenidos del nuevo sitio web institucional
			Aviso de fecha de salida en producción de nuevo sitio web y redes sociales
			Coordinación para filmación testimonio Presidente CUAM para pieza audiovisual
			Lanzamiento de nueva identidad (invitación a visitar nuevo sitio web, redes sociales, suscripción)
			Presentación de autoridades con brochure de presentación Institucional
			Delimitación temas y participación en webinars
			Validación de expositores y contenido que estos traigan
			Invitación a webinars
			Acceso a webinars en Youtube
			Cumpleaños CUAM con pieza audiovisual
			Actualizaciones
			Respuesta a consultas
Integrantes de Cámaras y Asociaciones del entorno	Mailing, llamada telefónica y WhatsApp	Eventual	Solicitud de réplica de mensajes para mayor alcance (con solicitud a la CAU de listado correos electrónicos socios)
			Lanzamiento de nueva identidad (invitación a visitar nuevo sitio web, redes sociales, suscripción)
			Presentación de autoridades con brochure de presentación Institucional
			Invitación a expositores en webinars
			Confirmación de expositores en webinars
			Invitación a webinars
			Agradecimientos y acceso a webinars en Youtube
			Cumpleaños CUAM con pieza audiovisual
			Actualizaciones
Integrantes de Agencias de Medios y Publicidad	Mailing y llamada telefónica	Eventual	Lanzamiento de nueva identidad (invitación a visitar nuevo sitio web, redes sociales, suscripción)
			Presentación de autoridades con brochure de presentación Institucional
			Invitación a expositores en webinars
			Confirmación de expositores en webinars
			Invitación a webinars
			Agradecimientos y acceso a webinars en Youtube

			Cumpleaños CUAM con pieza audiovisual
			Actualizaciones

Cabe aclarar que, los medios de comunicación que se proponen, derivan de la evaluación de pertinencia y de la preferencia de cada uno de los públicos encuestados[42] al momento de consultarles respecto a de qué forma le gustaría recibir información sobre las últimas actualizaciones y noticias de la CUAM.

[42] Resultado encuestas / Anexo N°8

7.6 Indicadores y medios de verificación

Se decide trabajar en base a los conceptos planteados por Aljure Saab, para la medición de la gestión de comunicación. Para el autor, entre otras formas de clasificación, los indicadores de gestión permiten verificar si se están usando los recursos (tácticas, canales, medios, dinero) según el plan y, a su vez, eficientemente. (Aljure, A. 2015: 198)

Ejemplos de indicadores de gestión:

- Porcentajes de cumplimiento del plan presupuestario
- Número de emisiones de una revista / número de emisiones programadas.
- Número de visitas realizadas / número de empleados que hacen visitas.
- Número de asistentes capacitaciones

Manual de identidad visual		
FECHA	**INDICADOR**	**MEDIO DE VERIFICACIÓN**
1° semana marzo 2022	Presentación opción de diseño y usos de Manual de identidad. Se contestan consultas y aportes de socios.	Mail con opción diseño y contenido de Manual de Identidad. Respuestas de mails, respecto a consultas y/o aportes por parte de los socios.
2° semana marzo 2022	Definición y validación de Manual de Identidad final por parte de la totalidad de los socios CUAM.	Notificaciones de aprobación debidamente conformadas por la totalidad de los socios.
Rediseño y actualización de brochure de presentación institucional CUAM		
FECHA	**INDICADOR**	**MEDIO DE VERIFICACIÓN**
3° semana marzo 2022	Actualización y reedición del nuevo brochure de presentación institucional.	Asistencia a reunión para delimitar modificaciones en brochure Institucional CUAM 2016.
4 ° semana marzo 2022	Redacción y diseño debe estar definido y validado por la totalidad de los socios de la organización.	Mail de contenidos editados y/o nuevas secciones implementadas. Respuestas de validación debidamente conformadas.
1° semana abril 2022	Presentación ante los socios del actual brochure de presentación institucional.	Asistencia a reunión de presentación de brochure y registro de conformidad.
Rediseño, actualización de información y creación de nuevas secciones el sitio web institucional		

FECHA	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
2° semana abril 2022	Comienza el proceso de rediseño del sitio web siguiendo el Manual de identidad definido.	Primera reunión con el desarrollador web contratado.
3° semana abril 2022	Validación de los socios en cuanto a la nueva plantilla de sitio web y desarrollo del software.	Reunión con socios para presentación del nuevo formato.
4° semana abril y 1° semana mayo 2022	Testeo y verificación y salida en producción del nuevo sitio web.	Prueba de testeo por parte de desarrollador web y socios CUAM.
Mensualmente	El tráfico web aumentó, al menos, un 15% desde la puesta en funcionamiento del nuevo sitio.	Medición de actividad en el tráfico web.
Integración de las redes sociales		
LinkedIN		
FECHA	**INDICADOR**	**MEDIO DE VERIFICACIÓN**
2° semana Mayo 2022	La cuenta de LinkedIn fue creada y se encuentra en funcionamiento.	Publicación de lanzamiento nueva identidad invitando a visitar el nuevo sitio web y demás redes sociales.
Mensualmente	Desde su creación, la cuenta de LinkedIn tiene 2 o más publicaciones por mes.	Chequeo de publicaciones desde la creación de la cuenta hasta la finalización del PEC.
Mensualmente	50% de los post durante el primer ciclo de funcionamiento, tuvieron 10 o más reacciones por empresas anunciantes, Organismos del Estado, Universidades y profesionales de la industria publicitaria.	Análisis de interacciones en los posteos.
Facebook		
FECHA	**INDICADOR**	**MEDIO DE VERIFICACIÓN**
2° semana mayo 2022	Reactualización del perfil en Facebook (foto perfil, portada, información de presentación, contacto y link sitio web)	Publicación de lanzamiento nueva identidad invitando a visitar el nuevo sitio web y demás redes sociales.
Mensualmente	Desde su re actualización la cuenta de Facebook tiene 4 o más publicaciones por mes.	Chequeo de publicaciones desde la creación de la cuenta hasta la finalización del PEC.

Mensualmente	50% de los post durante el primer ciclo de funcionamiento, tuvieron 10 o más reacciones por estudiantes y profesionales de la industria publicitaria.	Análisis de interacciones en los posteos (likes, comentarios, compartir).
Twitter		
2° semana mayo 2022	Reactualización del perfil en Twitter (foto perfil, portada, información de presentación y link sitio web)	Publicación de lanzamiento nueva identidad invitando a visitar el nuevo sitio web y demás redes sociales.
Mensualmente	Desde su re actualización la cuenta de twitter tiene 4 o más publicaciones por mes.	Chequeo de publicaciones desde la creación de la cuenta hasta la finalización del PEC.
Mensualmente	50% de los tweets durante el primer ciclo de funcionamiento, tuvieron 10 o más reacciones por profesionales de la industria publicitaria, Organismos del Estado, Anunciantes o Cámaras y Asociaciones del rubro	Análisis de interacciones en los posteos (comentarios, likes, retweets).
Instagram		
2° semana mayo 2022	La cuenta de Instagram fue creada y se encuentra en funcionamiento.	Publicación de lanzamiento nueva identidad invitando a visitar el nuevo sitio web y demás redes sociales.
Mensualmente	Desde su creación, la cuenta de Instagram tiene 4 o más posteos por mes.	Chequeo de publicaciones desde la creación de la cuenta hasta la finalización del PEC.
Mensualmente	El 15% o más de seguidores ven las storys	Medición de visualización de storys
Mensualmente	50% de los posteos durante el primer ciclo de funcionamiento, tuvieron 10 o más reacciones por Cámaras y Asociaciones del rubro, estudiantes, Organismos estatales y/o profesionales de la industria.	Análisis de interacciones en los posteos (impresiones, comentarios, likes, compartir).
Ciclo de Webinars - Youtube		
2° semana mayo 2022	El canal de Youtube fue creado y se encuentra en funcionamiento. Se sube video institucional.	Prueba y chequeo del canal con la directiva de la organización.
1° y 3° semana junio **1° y 3° semana agosto** **1° y 3° semana octubre**	La asistencia a los webinars alcanza a la totalidad de al menos 15 asistentes (incluyendo anfitriones).	Registro de asistencia a webinars.

1° semana julio **1° semana septiembre** **1° semana noviembre**	Se producen al menos 50 visualizaciones por webinar.	Medición de visualizaciones, compartido en todos los canales en donde la CUAM tiene presencia.
2° semana Diciembre	Se alcanza una cantidad de, al menos 100 suscriptores en el canal de Youtube.	Chequeo de cantidad de suscriptores.
Pieza audiovisual institucional		
FECHA	**INDICADOR**	**MEDIO DE VERIFICACIÓN**
3° semana abril 2022	Idea, boceto y guión están listos.	Reunión de coordinación y elaboración en conjunto con socios CUAM.
4° semana abril 2022	Validación final.	Mail con la conformidad de todos los socios.
1° semana mayo 2022	Coordinación con Presidente CUAM, fecha y hora de ida a filmar, espacios a utilizar.	Mail de coordinación y confirmación.
2° semana mayo y 3° semana mayo 2022	Filmación de pieza audiovisual.	Asistencia a CUAM o donde éste designe.
4° semana mayo 2022	El video institucional está publicado en todos los canales (sitio web y redes sociales).	Publicación de lanzamiento.
3° semana junio 2022	La pieza audiovisual se visualizó, al menos, 30 veces, obtuvo 20 o más likes y se compartió 10 o más veces.	Información estadística de cada canal en donde fue publicada.

CAPÍTULO 8 Intervención

8.1 Manual de Identidad visual

Para nosotros es importante la creación de la "marca" CUAM teniendo la obligación de proyectar su identidad de manera clara, coherente y consistente. Por ello debemos ser cuidadosos en respetar una serie de puntos claves[43]:

[43] Tomado de *Brand inteligente:* https://www.youtube.com/channel/UCA4ltp6OlWfSWZk8NnIS4dg

1: Identidad conceptual: reflejar claramente cuál es el ADN de la CUAM (Misión, Visión, Objetivos y Atributos que la diferencian de las demás Cámaras y Asociaciones del rubro). Justificar el concepto y qué se quiere transmitir.

2: Identidad visual: señalar cuál es el sistema visual de marca, como el uso correcto de su logotipo (versión oficial, si lleva o no tagline, slogan o claim) la tipografía (principales y secundarias, tipo, tamaño) la paleta de colores (adaptación y usos secundarios; versiones de color y monocolor) fotografía, recursos gráficos y demás elementos que ayudarán a posicionarse en la mente del público (transmitir el espíritu y esencia de la CUAM).

El estudio de la Identidad Visual se vincula al análisis de todo lo relacionado con sus elementos constitutivos: el símbolo (la figura icónica que representa a la organización) el logotipo y tipografía corporativa (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial) y los colores corporativos (o gama cromática, es decir, aquellos colores que identifican a la organización). También en la aplicación de la Identidad Visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico (Capriotti, P., 2009: 19).

3: Comunicación interna y externa: piezas gráficas para una comunicación sólida. Aplicaciones institucionales y legales de marca, como papelería, señalética, arquitectura de marca (ajustes, colocaciones, orientaciones, proporciones correctas, área de respeto) y demás piezas que nos ayudarán a mantener el concepto de marca a nivel institucional.

Indicar los parámetros de comportamiento visual ayudarán a proyectar la esencia de la CUAM de una forma correcta. Así se garantizaría una comunicación clara, coherente y consistente frente a los demás.

8.2 Rediseño y actualización de brochure de presentación institucional

Como ya fue mencionado, la CUAM cuenta con un documento de presentación del año 2016, pero en el encuentro de exposición del Diagnóstico con los mismos, destacaron la necesidad de su actualización.

Se propone la confección de un brochure de presentación institucional que consista en un documento PDF de no más de 15 carillas combinando texto e imagen en línea al nuevo Manual de Identidad.

El mismo deberá contener:

- Portada principal: nombre de la organización, año de realización, dirección de sitio web.
- Misión, Visión, Objetivos
- Información de tipo qué es CUAM, qué hace y para qué existe
- Filosofía, valores
- Estructura (organizacional, comisión directiva - nombre, empresa y foto - y de socios)
- Vínculo con principales asociaciones (alianzas estratégicas, eventos en conjunto, descuento para integrantes de las agencias socias)
- Beneficios para los Socios, para equipos de trabajo, para el Estado (mediciones, difusión de noticias, notas y eventos, bolsa de trabajo, talleres de capacitación y networking, descuentos, etc)
- Visibilidad a las empresas socias de la CUAM y los servicios que ofrecen
- Datos de contacto

8.3 Rediseño, actualización de información y creación de nuevas secciones el sitio web institucional

Como se mencionó en el CAPÍTULO N°7 PEC, consideramos pertinente rediseñar el sitio web. Acompañando de un nuevo diseño visual basado en el Manual de Identidad, se proponen nuevos cambios en el contenido. Se decidió dividir el contenido en 5 secciones: Inicio, Novedades, integrantes y Socios, Contacto, Bolsa de Trabajo.

- **Inicio**

Al ingresar al sitio web, se busca introducir al espectador en la organización. Para esto se desarrollaran en un lenguaje no tan estructurado las siguientes solapas:

- ¿Quiénes Somos?

- ¿Qué es la CUAM?

- ¿Qué es una Agencia de Medios?

- Misión y Visión

- Valores y Filosofía

- Autoridades último período

- Causas del Desarrollo

- **Novedades**

Con el fin de mantener constante el sitio web actualizado, se crea la sección Novedades para ir actualizando con eventos, cambios o noticias relevantes.

- **Integrantes y Socios**

En esta sección se mencionan a todos los integrantes y socios que conforman la CUAM con una imagen del logo de cada una.

- **Contacto**

En este apartado, aparecerán los distintos medios de contacto; número de teléfono central y correo electrónico pertinente con una sección directa para poder enviar un mensaje vía mail desde la web.

Asimismo, aparecerán las redes sociales con su respectivo icono y acceso directo.

Boceto de ejemplo:

- **Bolsa de Trabajo**

Por último, se podrá encontrar aquí diversas ofertas laborales vinculadas con las agencias socias, lo cual permitirá aumentar el tráfico al sitio web.

8.4 Integración de las redes sociales

La propuesta surge en la etapa de Recomendaciones, donde se menciona la necesidad de contar con una estrategia en medios digitales, aprovechando la creciente tendencia a la utilización de la tecnología potenciada por la coyuntura sanitaria.

Se entiende esencial integrar de manera unísona y de carácter homogéneo, la actualización de los canales digitales de comunicación LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter y Youtube. Es impensable, en estos tiempos, entender una organización sin presencia en Social Media.

Con este fin, se presenta la búsqueda de una estrategia de implantación en redes sociales, sin dejar de lado y centrando el foco, en etapas inalterables, algunas descritas en la *Tabla de Indicadores y Medios de Verificación.*

1) Creación y/o actualización de perfiles para el fortalecimiento de redes sociales

En esta etapa de la estrategia, se define en función de los objetivos potenciales a mediano y largo plazo para cada red social. la segmentación de público objetivo e información que quieres compartir (información institucional, metas institucionales, misión y visión, valores, etc). La idea central de esta fase, es homogeneizar, unificar y organizar los perfiles y cuentas en redes sociales, con el fin de mejorar el branding de marca.

<u>Acciones básicas</u>

- *Creación o actualización de perfiles en las redes sociales que la organización tendrá presencia*. La idea central de esta acción, es la creación y actualización de los perfiles en redes sociales y la generación de un documento donde se detallen los usuarios y contraseñas de cada red social, que tendrá acceso el recurso humano a cargo de la gestión de las redes sociales.

Creación de cuenta de Instagram

Representación del perfil de la organización en red social Instagram formato web

Representación del perfil de la organización en red social Instagram formato móvil

Tanto en el formato móvil del perfil de la organización en Instagram como el formato web se percibirá una homogeneidad y dirección en cuanto a identidad visual, conservando la paleta de colores en tonos de celestes (logotipo) y derivados de grises para generar contraste. Por otra parte, el formato móvil permitirá una instantaneidad al tiempo de subir publicaciones y programar transmisiones en vivo.

Creación de cuenta de LinkedIn

Contemplando y teniendo en cuenta un manual de identidad visual en su gama de colores, se presenta un boceto de un posible perfil de LinkedIn actualizado para la organización.

Representación del perfil de la organización en red social LinkedIn en formato web

Actualización de cuenta de Twitter

Perfil de la organización en red social Twitter en formato web

Perfil de la organización en red social Twitter en formato móvil

El perfil en la red social Twitter mantiene una estética en cuanto a su paleta de colores, en relación con su logotipo, pero carece de imagen de portada. Es viable una reactualización y actividad constante del perfil en Twitter, manteniendo la interacción y el contacto con sus seguidores (públicos).

Se propone diseñar un plan de contenidos estructurado, que facilite el contacto con los seguidores y activa interacción con los mismos.

Por otra parte, el uso de este tipo de redes sociales, permite una instantaneidad en la publicación de contenido, en cuanto a la actualidad del ámbito publicitario con la particularidad que es posible la medición y análisis del alcance de los contenidos.

Actualización de cuenta de Facebook

En la reactualización del perfil en la red social Facebook, el equipo entiende necesario actualizar el sitio y mantener una actividad constante para aumentar la cifra de seguidores con contenidos de calidad e interés para su público. Esta red social permite un amplio tráfico hacia su sitio web como también los enlaces a las webinars que se emitirán mediante el canal de Youtube y en transmisiones en vivo en la red social Instagram.

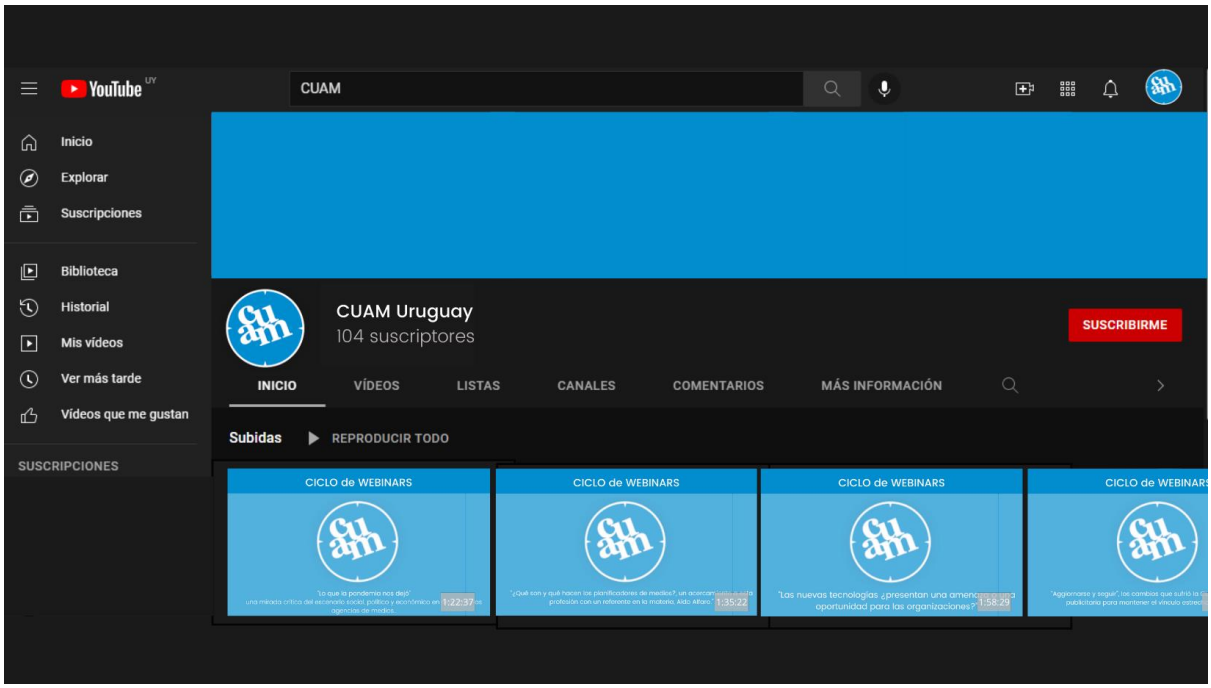
Perfil de la organización en red social Facebook en formato web

Perfil de la organización en red social Facebook en formato móvil, desactualizado

Creación de canal de Youtube

Este boceto del canal de Youtube de la la organización, mantiene la estética de la paleta de colores contemplada en el manual de identidad visual propuesto anteriormente. Por otra parte presenta videos de las posibles ciclo de webinars que se desarrollarán al final de este inciso dentro del Capítulo N°7.

Dicho canal, permite la vista online de la transmisión de los webinars, como también la posterior visita de los mismos, tanto en formato web y en formato móvil desde la aplicación de Youtube para Smartphones (teléfonos inteligentes).



Representación del Canal de la organización en Youtube en formato web

- *Optimización y cambios de diseño.*

Optimizar y conservar homogéneamente, en todos los canales de comunicación, el diseño en relación a lo detallado en el manual de identidad visual, es una arista esencial en la imagen visual digital de la organización. Mantener animadamente una tipografía, una paleta de colores, una marcada intencionalidad en los contenidos es una gran manera de captar la atención de tus seguidores y audiencia segmentada. El propósito de esta fase es lograr que el público (seguidores) conecten y relacionen los contenidos publicados con la organización.

- *Establecer informes mensuales de resultados.*

Como se detalla en la Tabla de Indicadores es viable la creación de informes sobre la interacción en redes sociales, esto permite rápida y porcentualmente analizar los avances y retrocesos que obtuvo mes a mes el perfil de la organización en la red social seleccionada.

- *Crear un plan de contenidos para las diferentes redes de carácter bipartito.*

Suele simplificar y ahorrar tiempo, la creación de un sólido plan de contenidos, que se realiza mes a mes. Este plan es creado por el personal a cargo de la gestión de las redes sociales y es validado y aprobado por la organización (directiva y socios).

2) Creación y generación de comunidad online

Esta fase se relaciona con la generación de una comunidad, con el fin de generar una identificación de marca, consiguiendo una mayor masa de seguidores en redes y añadiendo un valor a nuestra comunicación en cada canal.

Si bien esta idea de valor añadido, se relaciona mayormente con empresas comerciales y emprendedores, en toda organización se puede educar al consumidor con el propósito de que este identifique las diferencias y perciba un mayor beneficio. La interacción constante con tus seguidores, es una manera certera de generar una imagen alentadora de tu organización. Otras de las ideas para fidelizar tus seguidores, es generar experiencias diferentes, conocer las fortalezas de tu organización y ofrecer acompañamiento e interés a tu audiencia.

<u>Acciones básicas</u>

- *Definición de mensajes y palabras claves en función de objetivos.*

Esta acción, presenta la particularidad de tener una rápida repercusión y uso en las redes sociales. La utilización de hashtags y mensajes potenciales, genera una mayor interacción con tu comunidad online y permite análisis certeros de dichas interacciones.

Posibles hashtags a partir del cuadro de Mensajes Clave:

Red Social	Objetivo	Mensajes Claves	Potenciales Hashtags
LinkedIn	Crear comunidad online de profesionales en planificación de medios.	CUAM es una organización que imparte el curso de planificación de medios.	#CUAM #Cursos #PlanificacióndeMedios #Medios #Uruguay
	Generar una cuenta de referencia en cuanto a las agencias de medios.	CUAM es la Cámara que hace más de 15 años agrupa a las agencias de medios.	#Comunidad #AgenciasdeMedios #Medios #Uruguay
Facebook, Twitter, Instagram	Dar a conocer los cometidos de la organización.	El principal cometido de la CUAM es fomentar un servicio de excelencia a los anunciantes.	#servicio #serviciodeexcelencia #anunciantes #agenciasdemedios #uruguay
	Informar de próximos eventos realizados por la Cámara.	CUAM activamente realiza seminarios y talleres de planificación de medios.	#Talleres #Seminarios #Planificaciondemedios #Medios #Uruguay
	Posicionar a la organización en las redes sociales.	CUAM se encuentra activa y es referente en cuanto a las agencias de medios en redes sociales.	#referente #agenciasdemedios #CUAM #Uruguay
	Generar tráfico hacia el sitio web. (cuam.uy)		#sitioweb #cuam.uy #Uruguay #agenciasdemedios #anunciantes
	Publicar contenidos de interés para su público (seguidores).		#sitioweb #cuam.uy #Uruguay #agenciasdemedios #anunciantes
	Interaccionar activamente con el público.	La CUAM interactúa activamente con sus seguidores en redes.	#sitioweb #cuam.uy #Uruguay #agenciasdemedios #anunciantes
Canal en Youtube	Generar un canal de	La CUAM es referente	#Anunciantes

	referencias en cuanto a webinars relacionado con el ámbito publicitarios y agencias de medios.	en cuanto a seminarios y webinars relacionados con el ámbito publicitario.	#Agenciasdemedios #Seminarios #Webinars #Uruguay #Publicidad
	Aumentar el número de visualizaciones y visitas de público relacionado a las agencias de medios, y la comunicacion.	CUAM crea una comunidad de seguidores relacionado con el ecosistema publicitario.	#Comunidadpublicitaria #Anunciantes #Agenciasdemedios #Uruguay #Comunicación

Mensajes claves y propuesta de hashtags

- *Trafico web con redes sociales*

Sin duda esta acción es una de las principales herramientas de las cuales un gestor de redes sociales consigue mayores resultados. La idea de llevar trafico web con las redes sociales y el canal de Youtube al sitio web de tu organización, es un eslabón esencial para el fortalecimiento y visibilidad de tu organización.

Esta acción permitirá que tus seguidores en redes, alcancen ingresar a tu sitio web y puedan adentrarse sobre los cometidos y tareas que desempeña tu organización. Al mismo tiempo que surge este tráfico desde las redes hacia el sitio web, se genera una relación similar desde el público que ingresa desde el sitio web a tus redes sociales. Es por tanto, que se percibe imperante mantener activo y actualizado el sitio web de la organización

- *Participación en redes sociales*

La interacción y rápida respuesta en redes sociales, logran fidelizar a tus seguidores, con el fin de generar mayor notoriedad de los perfiles y una construcción constante de la reputación. Es viable en muchos casos, contar con un protocolo de respuesta estructurado para todas los comentarios.

3) Publicidad y Marketing en redes

Esta etapa dentro de la implantación de las redes sociales, suele servir de mucha ayuda al tiempo de generar grandes cambios a corto plazo. Las redes sociales son un canal de comunicación para múltiples objetivos, pero también por otro lado las plataformas sociales han creado un espacio destinado al marketing puro y directo. Toda organización puede generar

publicidad a través de contenidos interactivos con el propósito de lograr una mayor notoriedad de la organización a corto, mediano o largo plazo.
Los objetivos centrales de toda publicidad en redes son, como mencionamos anteriormente una mayor notoriedad, la captación de nuevos seguidores, dar a conocer las actividades institucionales, o ofrecer promociones comerciales.

Al tiempo de referirnos a la CUAM, entendemos que en algunos casos servirá de empujón al momento de obtener una mayor notoriedad en redes y con el propósito de dar a conocer las actividades y beneficios que brinda la organización, como también los cometidos y funciones que esta cumple en el ámbito publicitario y de las agencias de medios.

Acciones básicas

- *Creación de un plan de medios conjuntamente con el plan de contenidos.*

La idea central de esta acción, es la creación de un plan de medios que no deje por fuera la planilla de planificación de contenidos para cada red social. Alternar las acciones de publicidad con los contenidos, e ir intercalando los espacios donde se publicita en cada red social, es un manera de estar visible constantemente y alternadamente en cada canal. Si bien, es cierto que las redes sociales están atomizadas de publicidad en estos tiempos, un eficaz plan de medios contemplando todas las redes y sus objetivos, lograra mayores frutos a largo plazo.

- *Creatividad.*

En muchos casos, se suele dejar de lado esta gran acción que resume en cierta parte el éxito de las publicidades. La creatividad es un pilar esencial en la creación de contenidos y publicidades. Desprenderse de ideas ya gastadas, y centrar nuestras publicidades en ideas innovadoras, contemplando nuestro manual de identidad visual, es un intangible excepcional.

Idea Innovadora: "El día a día de los planificadores de Medios"

El objetivo principal de esta idea es relacionar la rutina diaria de las personas, con la rutina de las agencias de medios, en especial los planificadores de medios. Se trata de un anuncio publicitario en formato de pieza audiovisual, que muestre la similitudes de la planificación diaria de las personas con la planificación de medios.

Remarcar la necesidad de la planificación tanto en la vida cotidiana de las personas, como en los medios de comunicación y sus anunciantes. Una pieza audiovisual que pueda reproducirse en los medios tradicionales como en las redes sociales, tanto en anuncios en las propias redes

(publicidad o marketing directo), como también una publicación (posteos o reel) en los canales de comunicación de la propia organización. A su vez, se busca referirse a esas personas que planifican su vida día a día, y referirnos a ellos (tomarlos como centro del anuncio).

Por otra parte, se puede generar un slogan de campaña como por ejemplo: *"todos somos planificadores", "la rutina sin planificación, no existe", "La planificación es una necesidad",* etc. Este slogan puede servir de herramientas para nuevos potenciales hashtags y con la idea de instaurarlo en la mente de los públicos.

Red Social	**Descripción**	**Creatividad (Idea Innovadora)**	**Objetivo**	**Potenciales Hashtags**
Instagram, Facebook, Youtube	Realizar un anuncio publicitario relacionando el día a día de los planificadores de medios, mostrando las similitudes con la rutina diaria de las personas. La planificación como parte de una rutina, y a su vez, reflejando las complejidades que pueden surgir.	"El dia a dia, de los planificadores de medios" (Se pueden generar hashtags que produzcan interacción en las redes sociales)	Visualizar a la organización, y la función de las agencias de medios.	#eldiaadiadelosplanificadoresdemedios #diaadia #planificadoresdemedio #rutina #agenciasdemedios #todossomosplanificadores #todossomosplanificadores #planificadoresdelavida #uruguay
Twitter	Crear un tweet viral que describa a la organización y la relacione con la rutina de las personas. Generar hashtags que sirvan de tráfico al anuncio publicitario.	"El dia a dia, de los planificadores de medios"	Interaccionar por medios de hashtags con tus seguidores en la red.	#eldiaadiadelosplanificadoresdemedios #diaadia #planificadoresdemedio #rutina #agenciasdemedios #todossomosplanificadores #planificadoresdelavida #uruguay

Idea Innovadora

- *Integrar publicidades Online, con publicidades Offline*

Con el paso del tiempo, las publicidades Offline son cada vez menos, y recobran menor importancia. La integración de publicidad online con offline, si bien requiere de mayor presupuesto, logra integrar sin dejar al libre albedrío a ningún público. Tanto la publicidad en Internet y en redes sociales, como los anuncios de TV y radio, correo tradicional y cartelería, logran captar la atención de todo público y con esto una mayor notoriedad y visibilidad de la organización. La publicidad Offline, como la cartelería debe mantener y contemplar al manual de identidad visual digital (en tipografía y paleta de colores de la organización), lo que genera en el público una relación con la organización. La publicidad en cualquier formato que se exprese, es una herramienta excepcional para potenciar la marca, tanto en captación de seguidores como en notoriedad de la misma.

Boceto de Integración de Publicidad

Publicidad	**Canales de Difusión (Offline - Online)**	**Descripción**	**Integración**
Anuncio Publicitario ideas innovadoras. "El dia dia de los planificadores de medios"	Online - Instagram, Twitter, Youtube, Facebook. Anuncio publicitario en redes sociales, tanto como publicidad directa como publicaciones en perfiles de la organización.	Pieza audiovisual que relacione el día a día de los planificadores de medios, con las similitudes de la rutina diaria de las personas. La planificación como parte de una rutina, y a su vez, reflejando las complejidades que pueden surgir.	Integrar dicha publicidad con publicidades de medios tradicionales offline. Cartelería, anuncios de radio, etc.
Anuncio Publicitario ideas innovadoras. "El dia dia de los planificadores de medios"	Offline - Anuncio publicitario en medios tradicionales (TV, anuncios de radio, etc).	Acondicionar publicidad online a publicidad offline, como por ejemplo, anuncio publicitario en radio.	Integrar estos anuncios a los anuncios por redes sociales.
Anuncio Publicitario ideas innovadoras. "El dia dia de los planificadores de medios"	Offline - Anuncio publicitario en Cartelería.	Ilustración de algún momento de la pieza o resumen de la misma en una imagen concreta que describa el día a día de los planificadores de medios. Lograr relacionar el anuncio publicitario con la imagen ilustrada en	Integrar esta publicidad offline (cartelería), a las propuestas anteriormente (anuncios publicitarios en redes, y acondicionamiento en medios tradicionales offline).

		cartelería.	

Integración de Publicidad en canales online y offline

4) Integración interna en la empresa

La integración interna en la organización es otra de las claves en la gestión e implantación de las redes sociales, relacionando la gestión de las redes con las demás áreas de la organización. Para obtener mayores resultados, es pertinente la conformación de un departamento especializado en la gestión y promoción de la organización en las redes sociales, así como también establecer las prioridades para una correcta atención a los clientes y potenciales clientes.

Acciones Básicas

- *Crear un espacio de sinergia entre personal a cargo de la gestión de redes y autoridades de la organización*

Esta acción es el pilar de toda organización, ya que el trabajo en sinergia con tus mandos superiores proporciona y brinda mayore y mejores resultados. Mantener en constante conocimiento a los directivos de la organización, sobre el plan de contenidos en redes y el manejo de los mismos, evitará inconvenientes y malos entendidos que se desprendan de ellas.

- *Definir responsabilidades en cuanto a la redacción de contenidos y participación en redes*

Esta acción es esencial para identificar y reconocer las tareas de los gestores de las redes sociales, en cuanto a la redacción de contenidos y el manejo de las mismas.

8.5 Pieza audiovisual institucional

Tal como fue mencionado anteriormente, se sugiere la elaboración de una pieza audiovisual institucional para complementar la presentación de la nueva identidad de la CUAM. Se recomienda que el tiempo de duración no exceda los 60 segundos.

Se inicia con una placa de presentación con el nuevo logo de la Cámara, que se difuminará a los siguientes segundos con música inspiracional junto con una voz en off diciendo: La CUAM es: (Misión) Una asociación que apunta al desarrollo y profesionalización del mercado de la Planificación de Medios, buscando la constante mejora de la práctica de la profesión, de la mano con los distintos actores de la industria: tales como anunciantes, los medios, las fuentes

de investigación, instituciones privadas y gubernamentales, asociaciones nacionales e internacionales, los profesionales del sector, entre otros.

La CUAM apunta a: (Visión) Ser el referente del sector de la planificación de medios en Uruguay, liderando los avances para el fortalecimiento y profesionalización de su ámbito de actividad.

A medida que transcurre el relato de la voz en off, se enlazan fotos con distintos hitos de la CUAM, como por ejemplo cursos de planificación de medios, MediaUy, Estudio del Consumidor Uruguayo, Campaña publicitaria COVID-19, congresos y charlas.

A modo de cierre, aparece el actual Presidente de la CUAM presentando un testimonio sobre la importancia de la existencia de la Cámara en nuestro país.

8.6 Ciclo de Webinars

En este producto comunicacional, se sugiere a la Cámara ejemplos de webinars a realizar con el propósito de brindar a sus públicos instancias de sinergia, de formación (seminarios y talleres) e instancias de conocimiento institucional de la organización.

Por otra parte, otros ejemplos ahondan sobre el proceso y novedades de las agencias de medios, adelanto sobre el curso que imparte la Cámara (Planificación de medios) como también la actualidad del mercado publicitario y los efectos de la pandemia a nivel social, económico y político.

“Lo que la pandemia nos dejó”

Título de la Webinar	***“Lo que la pandemia nos dejó”,*** una mirada crítica del escenario social, político y económico en relación a las agencias de medios..
Portada (para publicidad en redes, e inicio de transmisión en vivo y videos).	
Presentadores	Aldo Alfaro (Presidente de la CUAM) Paulina Rodriguez (Vicepresidente de la CUAM)
Resumen	Escenario social, político y económico a nivel nacional y a nivel regional (Latinoamérica), en relación a las agencias de medios. El ayer, el hoy y el mañana del ámbito publicitario.
Duración	80 Minutos (1 hora y 20 minutos)
Transmisión	**Vía Streaming** - YouTube Live en el canal de la Cámara - Instagram Live (Perfil de la CUAM en Instagram)

<u>“Las nuevas tecnologías ¿presentan una amenaza o una oportunidad para las organizaciones?”</u>

Título de la Webinar	***“Las nuevas tecnologías ¿presentan una amenaza o una oportunidad para las organizaciones?”***
Portada (para publicidad en redes, e inicio de transmisión en vivo y videos).	
Resumen	En este webinar se invita a referentes del ámbito publicitario a debatir y brindar su punto de vista sobre las nuevas tecnologías. ¿Estas son una amenaza o una oportunidad?
Participantes	Paulina Rodriguez (Vicepresidente CUAM) Carolina de León (Gerente del IAB Uruguay) Silvana Saavedra (Gerente de la AUDAP) Nelson Loira (Presidente de la CAU) Empresa CANARIAS Ignacio Rossi (Vicepresidente CAU) Empresa ANDA
Duración	120 minutos (2 horas)
Transmisión	**Vía Streaming** - YouTube Live en el canal de la Cámara - Instagram Live (Perfil de la CUAM en Instagram)

“¿Qué son y qué hacen los planificadores de medios?, un acercamiento a esta profesión con un referente en la materia, Aldo Alfaro”.

Título de la Webinar	**“¿Qué son y qué hacen los planificadores de medios?, un acercamiento a esta profesión con un referente en la materia, Aldo Alfaro.”**
Portada (para publicidad en redes, e inicio de transmisión en vivo y videos).	
Resumen	Una breve introducción de qué son y qué hacen los planificadores de medios. Antecedentes, actualidad, y mercados laborales de los planificadores de medios. Campos de formación de los planificadores.
Presentadores	Alda Alfaro - Presidente de CUAM Planificador de Medios y Director de Media Office *(Galardonado 8 años seguidos como el mejor planificador de medios del Uruguay)*
Duración	90 minutos (1 hora y media)
Transmisión	**Vía Streaming** - YouTube Live en el canal de la Cámara - Instagram Live (Perfil de la CUAM en Instagram)

<u>“Aggiornarse y seguir” los cambios que sufrió la CUAM y toda la industria publicitaria para mantener el vínculo estrecho con sus clientes</u>

Título de la Webinar	**“Aggiornarse y seguir”** *los cambios que sufrió la CUAM y toda la industria publicitaria para mantener el vínculo estrecho con sus clientes.*
Portada (para publicidad en redes, e inicio de transmisión en vivo y videos).	
Resumen	Una nueva mirada de las modalidades de comunicación que adoptó la CUAM y la industria publicitaria, con el fin de mantener el vínculo estrecho con sus clientes. Los cambios y sensaciones de la industria. ¿Qué vino? y ¿que llegó para quedarse?
Presentadores	Paulina Rodriguez (Vicepresidente CUAM) Carolina de León (Gerente del IAB Uruguay) Silvana Saavedra (Gerente de la AUDAP)
Duración	90 minutos (1 hora y media)
Transmisión	**Vía Streaming** - YouTube Live en el canal de la Cámara - Instagram Live (Perfil de la CUAM en Instagram)

Título de la Webinar	**Evolución de las agencias de medios, a nivel regional y mundial**
Portada (para publicidad en redes, e inicio de transmisión en vivo y videos).	
Resumen	Una línea cronológica en el tiempo, presentando la evolución y transformación que sufrieron las agencias de medios.
Presentadores	Paulina Rodriguez (Vicepresidenta CUAM)
Duración	60 minutos (1 hora)
Transmisión	**Vía Streaming** - YouTube Live en el canal de la Cámara - Instagram Live (Perfil de la CUAM en Instagram)

Título de la Webinar	**Importancia de las redes sociales para toda organización,** una perspectiva analítica del buen uso de las redes.
Portada (para publicidad en redes, e inicio de transmisión en vivo y videos).	
Resumen	Se propone analizar las redes sociales y el impacto de estas en las organizaciones. Transformación y cambio que debe sufrir toda organización para adentrarse en el mundo de las redes. Desarrollo de una perspectiva analítica del buen uso de las redes.
Presentadores	Alda Alfaro (Presidente CUAM) Paulina Rodriguez (Vicepresidenta CUAM)

Duración	120 minutos (2 horas)
Transmisión	**Vía Streaming** - YouTube Live en el canal de la Cámara - Instagram Live (Perfil de la CUAM en Instagram)

El ciclo de webinars contiene como objetivo mantener una actividad e interacción con los públicos de la Cámara, con el fin de ir escalando en cuanto a reputación. Por otro parte, la transmisión vía YouTube Live permite que activamente se vaya incrementando el número de visualizaciones ya que esta herramienta permite una visita en cualquier momento y lugar.

A su vez, las redes sociales permiten generar un tráfico hacia el canal en Youtube y con él hacia las webinars. Indirectamente estas webinars estarían en constante interacción con los públicos de la organización. En otros términos, este ciclo de webinars se puede agregar como un apartado especial en el sitio web de la organización, generando también interacciones y tráfico, vía web, vía redes sociales y vía el canal de Youtube.

8.7 Presupuesto

En el siguiente cuadro se detalla el presupuesto correspondiente a las actividades que conllevan una inversión monetaria. Las cotizaciones fueron relevadas en agosto de 2021.

- Manual de identidad visual
- Rediseño y actualización del sitio web institucional
- Pieza audiovisual institucional

Cabe aclarar que los costos de gestión del PEC se cotizan $0, cortesía del equipo de trabajo.

No obstante, para la continuidad de la coordinación en Comunicación luego del año de la propuesta presente, se sugiere la implementación de pasantías o becas no remuneradas dirigidas a estudiantes debidamente capacitados a efectos de no generar incrementos presupuestales y seguir generando vínculos con Universidades y su estudiantado.

Actividad	Proveedor	Descripción del servicio	Costo

Manual de identidad visual	Dos Rusos	- Manual de identidad básico - Presentación de logotipo e isotipo - Colorimetría, escalas de color, negativos y diapos. - Valores RGB, CMYK, Hexadecimal - Tipografías válidas - Dimensiones y reducciones - Buen uso - Aplicaciones - Look & Feel - Diseño de tarjetas personal - Hoja membretada - Firma digital para mail - Imágenes de perfil para redes y hasta 4 portadas de destacadas para instagram	USD 650 + IVA
Rediseño y actualización del sitio web institucional	Oscar Montañés	- Paquete de horas con entregables semanales. Costo de horas: USD 35 + impuestos Apróx.: 50 horas Creación: - Sitio web en WordPress - Nuevas secciones: noticias, webinars (linkeados a youtube) bolsa de trabajo	USD 1750 + IVA
Pieza audiovisual institucional	Paterson Films	- Realización: traslado al lugar de filmación, cámara y herramientas técnicas, equipo técnico. - Viáticos: Catering y traslado. - Post-producción: edición y entrega del producto finalizado.	USD 1400 + IVA
TOTAL			**USD 3800 + IVA**

8.9 Cronograma

A continuación, se presenta un Diagrama de Gantt con actividades y una lista de tareas que acompañan dicha actividad. El diagrama es de carácter tentativo y enmarca fechas modificables por la organización, ya que pueden surgir eventos que atraviesen y transformen a la misma.

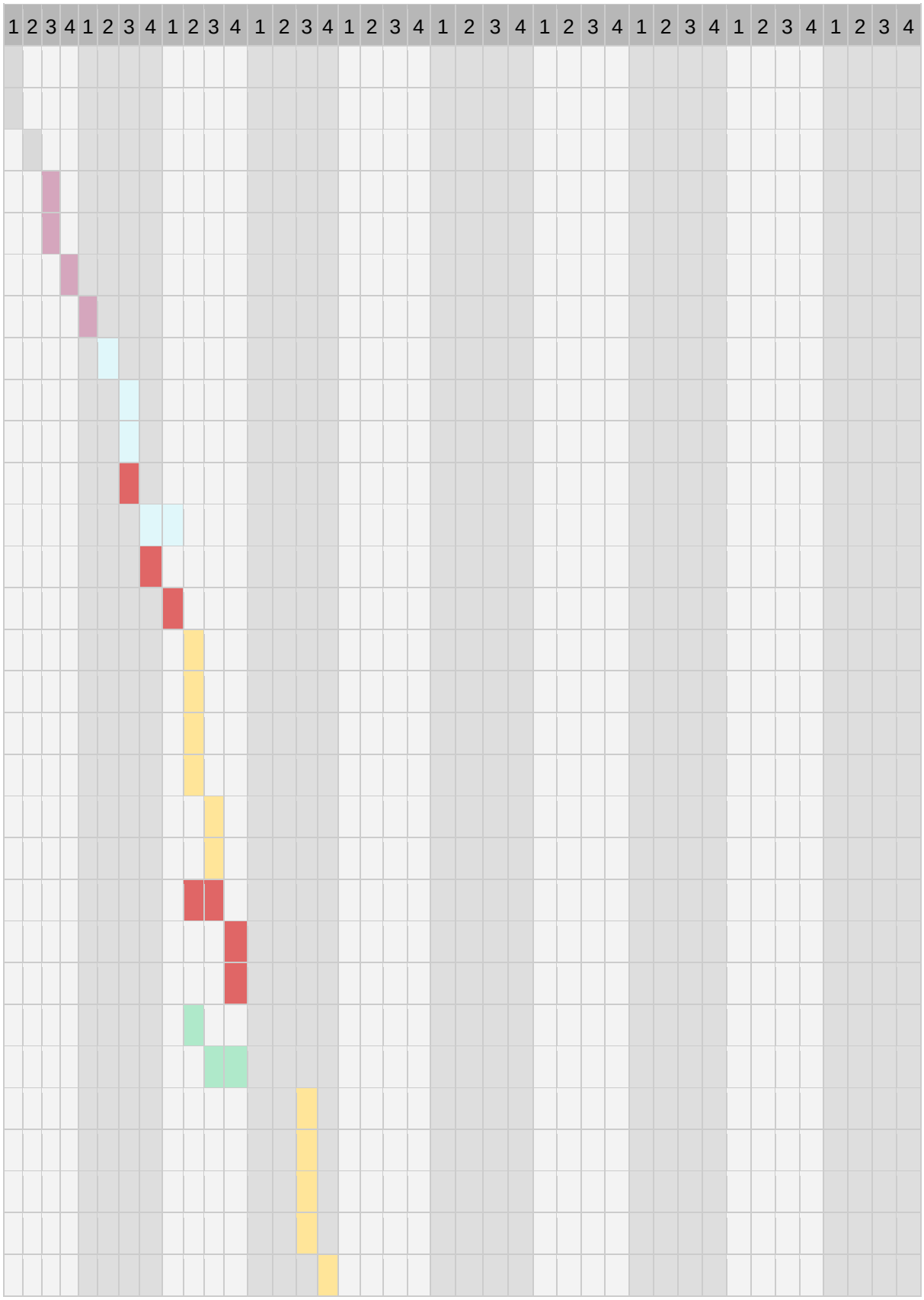
ACTIVIDADES
Manual de Identidad Visual
Rediseño y actualización de brochure de presentación Institucional CUAM
Rediseño, actualización de información y creación de nuevas secciones del sitio web institucional
Integración de las redes sociales
Pieza Audiovisual Institucional
Ciclo de Webinars

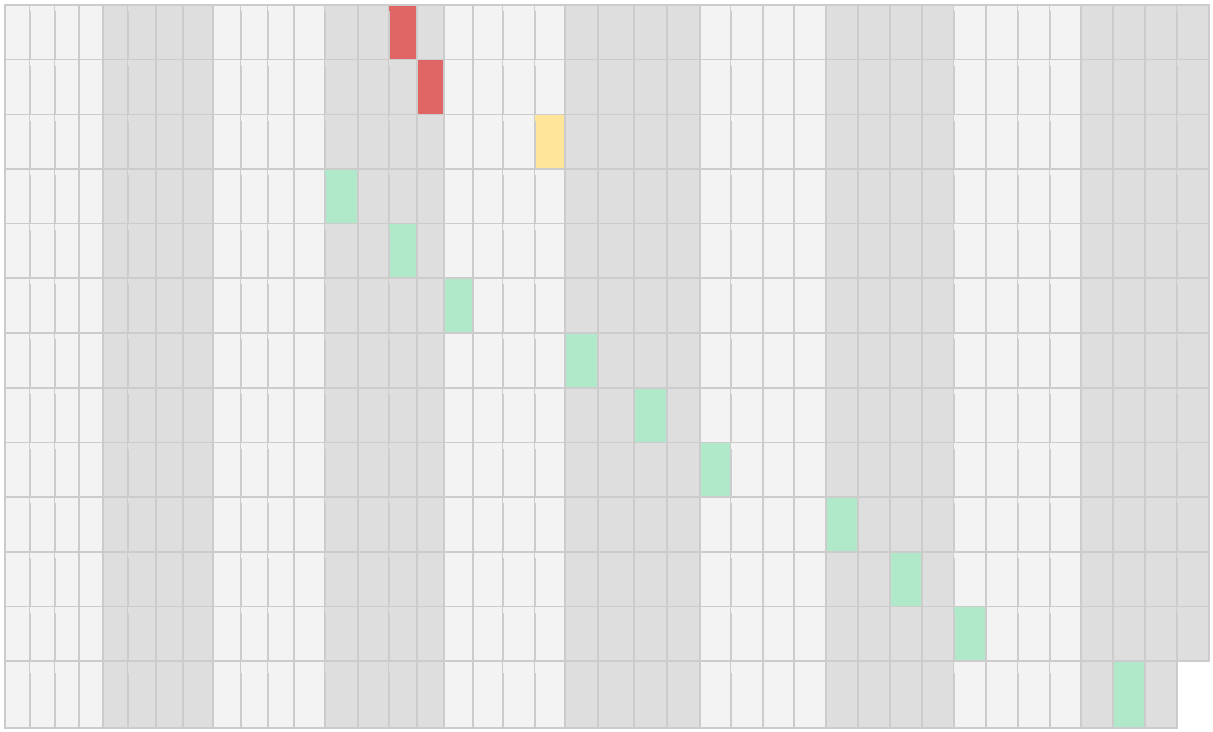
TAREA	SEMANAS	MES	AÑO
Presentación opción de diseño y usos de Manual de Identidad (Se despejan dudas y se recogen aportes de socios)	1	3	2022
Envío de mensajes vía correo con opción de diseño y contenido de Manual de Identidad, para validación de Manual.	1	3	2022
Envío de definición de manual de identidad ya validado por los socios de la CUAM.	2	3	2022
Actualización y reedición del nuevo brochure de presentación institucional. Relevamiento de posibles aportes y modificaciones.	3	3	2022
Procesamiento de aportes y modificaciones.	3	3	2022
Envío a directiva y socios, de redacción y diseño del nuevo brochure institucional vía mail para su validación	4	3	2022
Presentación ante los socios del nuevo y actual brochure de presentación institucional de la organización.	1	4	2022
Primera reunión con el desarrollador web contratado para comienzo de rediseño del sitio web.	2	4	2022

Finalización del proceso de creación de la nueva plantilla y desarrollo del software.	3	4	2022
Presentación y validación de los socios en cuanto a la nueva plantilla de sitio web y desarrollo del software.	3	4	2022
Testeo y verificación, y salida en producción del nuevo sitio web.	4	4	2022
	1	5	2022
Creación de perfil en LinkedIn	2	5	2022
Creación de perfil en Instagram	2	5	2022
Reactualización de perfil en Facebook	2	5	2022
Reactualización de perfil en Twitter	2	5	2022
Publicación de contenido en LinkedIn	3	5	2022
Publicación de contenido simultáneo en Facebook, Twitter e Instagram.	3	5	2022
Análisis de interacciones en los posteos - LinkedIN (Mensual)	3	6	2022
Análisis de interacciones en los posteos (likes, comentarios, compartidos) - Facebook (Mensual)	3	6	2022
Análisis de interacciones en los posteos (comentarios, reacciones, likes, retweets) - Instagram (Mensual)	3	6	2022
Análisis de interacciones en los posteos (comentarios, likes, retweets) - Twitter (Mensual)	3	6	2022
Presentación de informe estadístico a corto plazo sobre repercusión de contenidos en redes sociales (LinkedIN, Facebook, Instagram, Twitter)	4	6	2022
Presentación de informe estadístico sobre alcance y avance en redes sociales pasado 2 meses de su creación.	4	7	2022
Realización de idea, boceto y guión de pieza audiovisual institucional	3	4	2022
Validación de los socios sobre boceto de pieza (confirmación vía mail de la totalidad de los socios).	4	4	2022
Coordinación con Presidente CUAM, fecha y hora de ida a filmar, espacios a utilizar. (Mail con confirmación de asistencia)	1	5	2022
Filmación de pieza audiovisual	2	5	2022
	3	5	2022
Publicación de video institucional en todos los canales de comunicación de la organización. (sitio web y redes sociales)	4	5	2022

Posteo de contenido en redes sociales sobre lanzamiento de pieza audiovisual.	4	5	2022
Relevamiento de estadística sobre alcance de la pieza audiovisual e interacciones de la misma.	3	6	2022
Presentación de informe sobre alcance de la pieza audiovisual y repercusión de la misma a la directiva y socios de la organización.	4	6	2022
Creación de Canal en Youtube	2	5	2022
Publicaciones sobre futuro ciclo de webinars (Publicidad en redes sociales - Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIN)	3	5	2022
	4	5	2022
Realización de primera webinars - "Lo que la pandemia nos dejó"	1	6	2022
Realización de primera webinars - "Las nuevas tecnologías ¿presentan una amenaza o una oportunidad para las organizaciones?"	3	6	2022
Medición de visualizaciones, e interacciones de las dos primeras webinars, en todos los canales de comunicación donde la CUAM tiene presencia.	1	7	2022
Realización de tercera webinars - "¿Qué son y qué hacen los planificadores de medios?, un acercamiento a esta profesión con un referente en la materia, Aldo Alfaro.”	1	8	2022
Realización de cuarta webinars - "Aggiornarse y seguir", los cambios que sufrió la CUAM y toda la industria publicitaria para mantener el vínculo estrecho con sus públicos.	3	8	2022
Medición de visualizaciones, e interacciones de la tercera y cuarta webinars, en todos los canales de comunicación donde la CUAM tiene presencia.	1	9	2022
Realización de quinta webinars - "Evolución de las agencias de medios, a nivel regional y mundial"	1	10	2022
Realización de sexta y última webinars - "Importancia de las redes sociales para toda organización, una perspectiva analítica del buen uso de las redes."	3	10	2022
Medición de visualizaciones, e interacciones de las dos últimas webinars, en todos los canales de comunicación donde la CUAM tiene presencia.	1	11	2022
Análisis y medición de alcance y aumento de suscriptores en el canal de Youtube.	2	12	2022

Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre





CAPÍTULO 9 Conclusiones

El desarrollo del presente documento implicó la confección de una intervención acorde a lo que es la CUAM como organización. Busca brindar posibilidades, respecto a los problemas de comunicación diagnosticados, considerando los recursos humanos y económicos con los que se cuenta.

En vista de presentar un producto que tenga viabilidad, se trabajó responsablemente investigando con rigurosidad y enfocando una estrategia integral, con la convicción que al final "todo cierre" al intentar abarcar cada una de las áreas involucradas en un Plan de Comunicación coherente y realizable.

Tal como el Presidente de la CUAM en 2020, Aldo Alfaro, ironizaba en la primera entrevista exploratoria al consultarle qué esperaba o qué expectativas tenía sobre la intervención, "si la propuesta es construir una Torre Eiffel en la Plaza Independencia sería buenísimo, pero es obvio que no se va a poder hacer".

En este sentido, se señala lo expresado con anterioridad en el punto 7.5 en función de que las acciones propuestas están orientadas, en primera instancia, a establecer una base desde la que partir para la sedimentación de criterios en lo que respecta a la comunicación y a trazar un hilo conductor para comenzar a transitar utilizando las herramientas al alcance, de manera óptima y efectiva.

Esto implica el involucramiento consciente de todo el grupo de personas que hacen al centro de la Cámara para llevar adelante una misma idea y alcanzar los objetivos comunicacionales. Es imperante el reconocimiento de la importancia del rol que cumplen como propulsores del cambio en vista de los nuevos escenarios y necesidades de readaptación veloz ante una realidad afectada en los últimos dos ejercicios por una pandemia mundial que potenció, en unos pocos meses, cambios radicales que de otra manera hubieran llevado años.

Los esfuerzos que carecen de una coalición conductora lo suficientemente poderosa pueden lograr un progreso aparente durante un tiempo. La estructura organizacional podría transformarse o se podría lanzar un esfuerzo de reingeniería. Pero tarde o temprano otras fuerzas pueden contrarrestar los esfuerzos y socavar las iniciativas. En la lucha que tiene lugar

tras bambalinas entre un solo ejecutivo o un comité débil y la tradición, el interés a corto plazo y otras cosas semejantes, estos últimos casi siempre triunfan. Impiden que el cambio estructural produzca la modificación necesaria en el comportamiento. (Kotter, J. 1997: 6 -7).

Pero... ¿cómo lograrlo?

Cambiando de adentro hacia afuera:

Para el reposicionamiento de la imagen de CUAM se partió de la construcción de un relato organizacional, entendiendo como relato organizacional la conjunción de narrativas que surgen de las expresiones de los mismos integrantes de la organización que dan lugar a ideas fuerza y conforman los mensajes clave a transmitirse hacia el afuera. Pero, su efectividad debe derivarse de modificaciones y mejoras en los procesos internos de la organización. Parecería imposible pensar en verdaderos avances en lo que respecta a la visibilidad de la CUAM si no se toma como punto de partida la implicancia de cambios en la cultura organizacional.

Produciendo sentido:

Nada es interpretado desde una posición neutral y el sentido es algo que no puede imponerse. (...) El sentido no es algo que se le asigne a objetos externos. El trabajo interpretativo es también un proceso de autodescubrimiento y comprensión. Cada interpretación de un signo es simultáneamente una interpretación y una transformación del yo imaginado. (Lull, J. 1995: 190).

Tal como la Vicepresidenta de la CUAM en 2020, Paulina Rodríguez, mencionó en el encuentro de acuerdo de necesidades / problemas de comunicación (ver presentación en Anexos) se concuerda que asociar la *"visibilidad de la organización en relación con su imagen"*[44] podría resultar ambiguo, en el sentido que puede llegar a interpretarse que el problema de la organización se soluciona cambiando, por ejemplo, el diseño de su sitio web o redes sociales, cuando en realidad es un problema más profundo; ser tenidos en cuenta por los públicos priorizados y serles relevantes.

Por ello, se enfocaron los esfuerzos en el análisis de percepción de imagen desde ciertos actores del entorno y desde los mismos integrantes de la CUAM, a modo de comprender cómo es

[44] Dicho enunciado aparece en la PPT de presentación de acuerdo de necesidades con la CUAM que se encuentra en la sección Anexos de este documento.

percibida por sus públicos, cómo opera en el vínculo con los mismos y qué acciones pueden llegar a establecer una cercanía con estos e incrementar su notoriedad, concluyendo en la elaboración de una matriz de registros[45] (narrativas) que se entienden parte de la razón de ser de la organización y de sentido al momento de construir su propio relato.

Definiendo la identidad:

Para el equipo de trabajo, si hablamos de visibilidad, hablamos de imagen y si hablamos de imagen, tenemos que hablar de identidad.

Algunos autores como Paul Capriotti, señalan que desde una perspectiva teórica, la Identidad, la Imagen y la Comunicación Corporativa pueden ser consideradas como fenómenos específicos interrelacionados, incluidos dentro del contexto genérico de la comunicación de las organizaciones con sus diferentes públicos. (Capriotti, P. 2009: 17).

En la literatura internacional sobre Identidad Corporativa se pueden reconocer claramente dos grandes concepciones: a) el Enfoque del Diseño y b) el Enfoque Organizacional. El Enfoque del Diseño define a la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades (Margulies, 1977; Olins, 1990 y 1991; Selame y Selame, 1988; Bernstein, 1986; Abratt, 1989). Esta noción vincula la Identidad Corporativa con "lo que se ve" de una organización. En el campo de la comunicación esta noción se ha redefinido claramente hacia la idea de Identidad Visual, que es la plasmación o expresión visual de la identidad o personalidad de una organización, pero que no es la Identidad Corporativa de la misma (así como nuestros zapatos o nuestra ropa son la expresión visual de nuestra identidad o personalidad, pero no son nuestra personalidad). El estudio de la Identidad Visual se vincula al análisis de todo lo relacionado con sus elementos constitutivos: el símbolo (la figura icónica que representa a la organización); el logotipo y tipografía corporativa (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial) y los colores corporativos (o gama cromática, es decir, aquellos colores que identifican a la organización). (Capriotti, P.: 2009: 20).

La CUAM carece de espacios en los que se muestre una identidad visual clara y definida integralmente. La elaboración del Manual de Identidad visual, es planteado como una de las

[45] Ver Anexo N°1

primeras acciones fundamentales y que va de la mano de la actualización del Brochure de presentación Institucional, como parte del otro enfoque define el autor: el enfoque organizacional (conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización (Simoes et al., 2005). Así, Zinkhan et al. (2001) señalan que la Identidad Corporativa representa la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos. (Capriotti, P. 2009).

Estos aspectos están interrelacionados. Ninguno cobra sentido por separado y en búsqueda de visualizar "el bosque" las acciones que se plantean son parte de un todo, partiendo de la Comunicación como proceso de transmisión de información que adquiere un sentido de significación, según el receptor y su contexto. (Pérez, R., 2006:424).

Así como se plantea en los objetivos de nuestro Trabajo, el fin es contribuir a la mejora de la comunicación externa de la CUAM a través del reposicionamiento de su imagen, la construcción de un relato organizacional estratégico y rediseño de su identidad visual.

Si bien se considera que se podría seguir profundizando, se intentó reflejar las aristas clave en lo que a esta organización refiere, recorriendo un sendero que pasa desde la actual situación de CUAM, las razones que dan lugar a esa situación, cómo se auto perciben los integrantes mismos de la Cámara y cómo los perciben sus públicos, la importancia de la integración de mensajes externos a través del reflejo de una imagen distintiva y un relato organizacional que condiga con la filosofía y valores que la definen.

Trabajo a futuro:
Este es el punto de partida o momento cero en el que se debe conformar una fuente de información que pueda servir de soporte para identificar nuevas oportunidades de crecimiento e implementación de cambios que la CUAM pueda llevar a cabo con fines metodológicos para lograr los objetivos que esperan alcanzar; como ser un referente en la industria publicitaria, brindar a sus empleados nuevas oportunidades de negocio y visibilizar el trabajo de los planificadores de medios, más allá de las áreas más conocidas dentro de la industria.

CAPÍTULO 10 Reflexiones individuales

Luciana Bogliacino

INTRODUCCIÓN

Han pasado casi dos años desde que comenzamos este estudio, del cual voy a optar por compartir mi experiencia personal más adelante. Todo comenzó con una entrevista exploratoria. Nuestro objetivo era generar un acercamiento con la organización en la que deberíamos trabajar de ahí en adelante y conocer un poco más el funcionamiento de la misma. Hay un momento puntual que recuerdo rechinó en mi cabeza; la gran y famosa pregunta acerca del personal de comunicación. La respuesta claramente fue negativa. Esto es algo cotidiano con lo que convivimos los estudiantes de comunicación. Bueno, supongo que también los profesionales, pero al fin y al cabo esta es mi propia reflexión. Voy a concluir mi pasaje por esta carrera indagando y explicando un poco más esto que sufrimos bastante seguido; la poca visibilidad del área del comunicador, enfocado en las organizaciones.

LA IMPORTANCIA DE UN COMUNICADOR DENTRO DE UNA EMPRESA

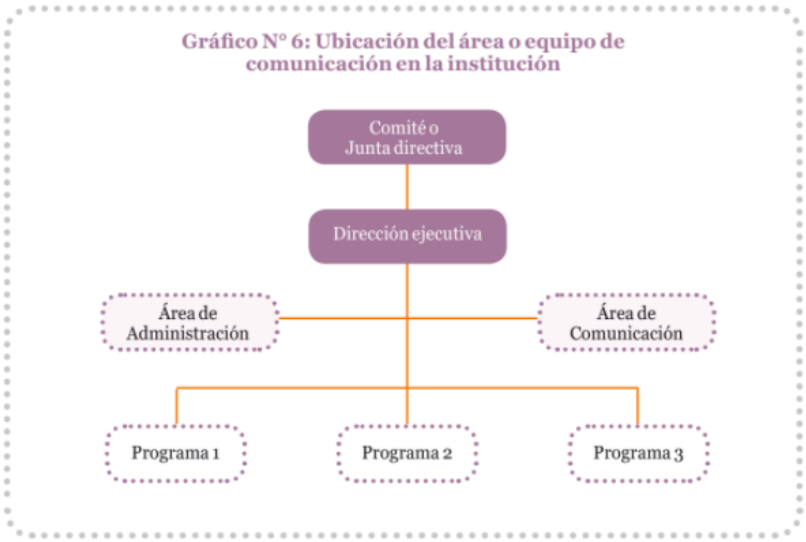
Vamos a partir desde el comienzo. La comunicación está presente en nuestras vidas desde que nacemos. Todo lo que realizamos de manera consciente o inconsciente comunica, todo pasa por medio de la comunicación. *"Nunca antes se había hecho tan evidente que por el mundo de la comunicación pasa estructuralmente la puesta en común del sentido o el sinsentido del vivir en sociedad, ahora a escala del globo". (*Barbero, M. 1999)

Enfocando el lema dentro de las organizaciones, resulta evidente pensar que si todo funciona por medio de la comunicación, por lógica una organización también debe funcionar por medio de ella. Pero, por más evidente que suene, muchas veces no se cuenta con personal dedicado a este sector y lamentablemente en la mayoría de los casos el problema viene fundamentado por un tema presupuestal, esta es la parte dolorosa para un comunicador.

¨La comunicación es inherente a los procesos de desarrollo institucional, se planifique o no, forma parte de ella.¨ (ACS, Calandria, 2018)

Dicho mal y pronto, ninguna organización puede escapar de la comunicación. ¿Qué pasa cuando se carece de un comunicador? Simple, no existe una buena gestión de la misma. Por lo tanto, no hay una planificación estratégica dentro de la organización. Para que la comunicación institucional sea eficiente, es importantísima la ubicación que se le da a esta área dentro de la empresa. Una correcta gestión va de la mano con la línea jerárquica del organigrama institucional. De esto dependerá el aporte comunicacional hacia sus públicos y aliados.

Gráfico ideal propuesto por Calandria:



Y aquí la pregunta del millón: ¿Qué hace un comunicador organizacional?

Un comunicador organizacional se encarga de un sinfín de cosas y resultaría casi una mentira nombrarlas ya que esto varía según la empresa en la que trabaja. Pero, a grandes rasgos, es quien se encarga de planificar acorde a las necesidades, gestionar con estrategia y mantener todas las partes enlazadas adecuadamente. Un comunicador tiene como fin generar una retroalimentación del entorno y mantener un diálogo permanente con todas las partes para así poder garantizar el objetivo acorde a la misión y visión de la institución.

Ahora bien, existen dos dimensiones de comunicación dentro de las organizaciones:

- Comunicación interna: Gestiona la información y las relaciones internas. Así, aporta a fortalecer el clima laboral en base a los valores y la cultura de la organización.
- Comunicación externa: Se dirige hacia su público objetivo, con el afán de proyectar y reforzar la imagen que la organización desea plasmar y planificar para posicionarla de manera adecuada.

A grandes rasgos, una comunicación estratégica adecuada, tiene por un lado, la función de reforzar la identidad institucional, esto son los valores, actitudes y su cultura. Y por el otro contribuir al posicionamiento y la visibilidad de la imagen institucional. (ACS, Calandria, 2018)

Por tales motivos, es que tanto la comunicación interna y externa es fundamental dentro de cada institución. Encaramos un trabajo de grado a una organización tan importante como lo es la CUAM, que plasma claros problemas de imagen y visibilidad. Esto es un claro ejemplo de lo que intento desarrollar en los pasajes anteriores. Una organización que carece de un equipo de comunicación que se encargue de gestionar los problemas- valga la redundancia-, comunicacionales.

CONCLUSIÓN Y REFLEXIÓN PERSONAL

Comencé este camino hace ya casi 6 años. Un camino largo y corto dependiendo la perspectiva por donde se la observe. Cuando tenía 17 años el sistema me ¨obligaba¨ a elegir lo que quería hacer el resto de mi vida. Hoy con 23, sigo sin tener idea. Aún recuerdo aquel primer día en el edificio de Bustamante. El salón 1 era una masa de gente llena de expectativas. Un año después nos encontramos con el hermoso edificio lleno de esperanzas en San Salvador. Mi pasaje por esta hermosa institución fue muy libre, enriquecedora y abierta. Me forme pasando por las distintas áreas haciendo hincapié en el área audiovisual. Sin embargo, -y esto que viene creo que es una característica de mi personalidad- Próximo al último año decidí conocer e indagar un poco más en esta área donde elegí concluir mi trabajo de grado. Nutrirme de todo un poco fue lo que más me gustó de la carrera, lo que me ayudó a crecer personal y profesionalmente. Me abrió un abanico de perspectivas, un sinfín de posibilidades,visiones y enfoques para poder plasmar cada idea que se me venía a la cabeza. Este proyecto ha sido un desafío muy grande el cual emprendimos viaje en el inicio de una pandemia mundial. Ese suceso nos llevó a aprender y reaprender en conjunto nuevas maneras de ejercer y de ser. Realizar un trabajo de grado supuso ser una tarea compleja y de mucha responsabilidad, resulta ser casi un trabajo de jornada

completa combinado con el resto de las actividades de nuestras vidas. Por momentos se dificulto más, por momentos menos. En lo personal, me tocó afrontar este cierre en un año particularmente difícil a nivel emocional, pero considero que todo es un aporte para mi crecimiento personal.

Una vez más, la vida nos demuestra que cuando estamos por cerrar una etapa, se abre otra, llena de ilusiones e incertidumbres. Lo más importante es saber que debemos ser perseverantes e ir en busca de nuestros sueños sin importar qué tantos obstáculos se presenten delante nuestro.

Para finalizar este pasaje, quiero expresar en palabras lo afortunada que soy de poder concluir mis estudios apoyada 100% de mi familia, que son el pilar más importante y fundamental en mi vida. Mi madre y mi padre, quienes nunca cuestionaron mis decisiones de estudio y apoyaron mis elecciones. Mi hermana mayor, que es completamente opuesta a mi pero siempre acompaña mi perspectiva de vida, y nuestras diferencias hacen que ambas nos nutramos un poco más de la otra. Y por último mi hermana menor, que llegó al mundo para sacudirnos a todos, de ella se aprende todos los días.

Luciana Bogliacino

Referencias Bibliográficas

- ACS Calandria, (2018) *Fundación UNIR & Plan para el mundo. Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones.* Una contribución de la Oficina Regional Andina.

- Barrero B., A. E. y Palacios Ch., J. A. (2015). Reflexiones sobre el papel del comunicador social y competencias del comunicador en las organizaciones. Poliantea,

- Martín-Barbero, Jesús (1999): Aventuras de un cartógrafo mestizo en el campo de la comunicación. Revista Latina de Comunicación Social, 19.0 Recuperado el 8 de Setiembre de 2021 de: http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999fjl/64jmb.htm

Santiago Nicolas Caraballo Dibarboure

Importancia de un *Plan de Medios* dentro de la Planificación Estratégica de Comunicación

Síntesis

Este apartado individual contiene un análisis, orientación y profundización de las características esenciales que presenta una implementación de un Plan de Medios estructurado, integral y viable que contemple y complete la planificación estratégica ya propuesta por el equipo en capítulos anteriores.
El estudio parte de la necesidad de estructurar un plan de medios que acompañe las propuestas del equipo en el desarrollo del Trabajo Final de Grado.

Se trata de una estructura modelo para la realización de un correcto Plan de medios, que no deje al libre albedrío ningún detalle. Por otra parte, este plan de medios no configura un esquema único a seguir por la organización, sino como se mencionó anteriormente un posible boceto modelo a implementar en un futuro por la Cámara.

Introducción

Con el paso del tiempo, la comunicación interpersonal ha variado sustancialmente, con vuelcos inesperados y sensaciones opuestas al tiempo de su adaptación. Sin dejar opciones, las nuevas tecnologías llegaron para quedarse, con gran aceptación mayormente en el público joven, pero con la imperante necesidad de alcanzar todas las franjas etarias.
Estas nuevas tecnologías, el uso del internet, las redes sociales, los nuevos espacios de intercambio interpersonal, las nuevas formas de interacción, no son ajenas a ningún ser humano que habita el planeta tierra. Sin embargo, tampoco le son ajenas a las organizaciones y conformaciones de individuos agrupados con un propósito u objetivo en común. Es incomprensible y hasta cierto punto inviable comprender una organización, estructuralmente organizada, sin estas nuevas tecnologías. “Aggionarse” y adaptarse a estas tecnologías, es un cambio que toda persona física, u organizaciones, instituciones, etc; debe transitar lenta o rápidamente en el afán de mantenerse intercomunicada.

Las formas que conocemos de comunicarnos, lo presencial (cara a cara) se ha modernizado, ya es entendible y comprensible una comunicación más fluida virtualmente, gracias a la llegada del internet. La distancia física entre personas, ya no es un impedimento para mantener una comunicación fluida entre ambas. Estas tecnologías, han roto barrera de cientos de kilómetros, con una principal característica, la instantaneidad. En tiempos pasados, la comunicación internacional requería de una demora bastante considerable, sin embargo en estos tiempos, la instantaneidad es la matriz funcional de toda comunicación interpersonal en internet, y en especial en las redes sociales.

Como mencioné anteriormente, es inviable entender a las organizaciones sin esa transformación y sin esa adaptación a las nuevas formas de comunicación. Entender este aggiornamiento, no es una tarea sencilla, y en algunas situaciones se complejiza transmutar a toda la organización.

Dicho este preámbulo, contextualizando y acercándonos al exhaustivo aggiornamiento, centraré mi enfoque en la importancia que cobra la construcción de un Plan de medios integral, estructurado y viable, dentro de una planificación estratégica de comunicación.

Breve descripción de Diagnostico y Plan estratégico de comunicación

Diagnóstico Comunicacional

Con el propósito de situarnos en el Plan de Medios, primero es necesario reconocer que este se encuentra inserto dentro de un plan de comunicación, y no creer que la planificación de medios enmarca todo el plan de comunicación. Hay que reconocer que muchas veces, el solo hecho de establecer un plan de medios, no subsana falencias reconocidas en la organización.

Para la implementación de un correcto plan de comunicación, sin fisuras y con una estructura que permita el alcance los objetivos propuestos anteriormente, no se puede obviar la etapa precedente, el Diagnóstico. De dicha fase, y posterior a un profundo análisis que recorre todas las aristas necesarias, se presentan propuestas e ideas, potenciables en el plan de comunicación.

La primera etapa de todo plan estratégico de comunicación es el diagnóstico, que recorre un análisis del contexto institucional, estableciendo una auditoría de comunicación, y reconociendo problemas o necesidades comunicativas.

Es aquí en el diagnóstico, donde por otra parte se realiza un mapeo de stakeholders con la esencial necesidad de, “analizar todos los públicos que estén en relación con la organización, para luego identificar los públicos claves, internos y externos, y los que la organización debe priorizar en prácticas comunicacionales”. (Calandria, 2018)

Luego de reconocer el problema de comunicación que la organización atraviesa, (*véase punto Problema de Comunicacion, Diagnóstico Comunicacional)* se propone diseñar un plan de comunicación que en simples términos, solucione o intente alcanzar niveles óptimos esperables de superación de la necesidad de comunicación.

Plan de Comunicación

El plan de comunicación, "es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo, y que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, misión u objetivo". (Aljure, 2015). Esta sistematización se presenta siempre con la peculiaridad de mantener una "coherencia y alineación con las necesidades, metas u objetivos de la organización". (Aljure, 2015).

Siempre en todo plan de comunicación, hay que reconocer si dentro de sus posibilidades más sensatas, es viable dicho plan. Es esencial reconocer y analizar los recursos humanos y económicos que la organización tiene, con el propósito de esclarecer notoriamente el alcance real que puede permitirse el plan.

Desarrollo: Implementación de un Plan de Medios

Plan de Medios

La planificación de medios, es una disciplina que pocos conocen, y que muchos subestiman quitándole la importancia que merece. Siendo, profesionalizar el sector de los planificadores de medios, uno de los cometidos de la Cámara Uruguaya de Agencias de Medios, entiendo interesante la idea de una implementación de un Plan de medios que fortalezca los canales de comunicación donde la organización tiene presencia, y en otros donde la organización necesita hacerse presente.

Un plan de medios "es la planificación y programación de los medios publicitarios seleccionados para la difusión de una campaña de comunicación. Para la realización del plan de medios debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos: el público objetivo al que va dirigido el mensaje, los objetivos de la campaña, el presupuesto asignado y el calendario previsto" [46]

Público Objetivo

Es esencial al momento de planificar, a qué público va a ir dirigido el mensaje y con qué público te quieres comunicar. De nada sirve diseñar una planificación si no se tiene detallado y priorizado los públicos al cual va a ir dirigido tu contenido.

Objetivos

Otra arista importante, son los objetivos. Estos deben tener la capacidad de ser específicos, medibles y alcanzables (Calandria, 2018). Los objetivos contribuyen al logro de los objetivos institucionales de la

[46] Marketing directo. (s.f). Plan de Medios. En el *diccionario www.marketingdirecto.com/diccionario.* Recuperado el 10 de setiembre, 2021, en https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/plan-de-medios

organización, que no necesariamente tienen que ser los mismos; en entendible que se presenten objetivos para la organización, y objetivos diferentes para ese plan de medios en una campaña diseñada.

Presupuesto

El presupuesto es lo que hará posible o no el plan, es en estos tiempos el pilar esencial de cualquier planificación. No se puede diseñar un plan de comunicación, sin reconocer y tener realmente presente el presupuesto con el que se dispone. En este punto, agregó que el presupuesto también hace referencia al presupuesto que se destina para los recursos humanos que actuarán en el proceso del plan de comunicación.

Calendario

Esquematizar e instaurar un calendario, es significado de que no se pasará por alto ninguna actividad dispuesta en el mismo. Con el afán de mantener un orden estricto de las tareas, es primordial la confección de un calendario, definiendo actividades y tiempos de las mismas.

Canales de Comunicación

Los canales de comunicación como mencionamos en el capítulo de introducción de la presente reflexión, han ido cambiando con el paso de los años. La imperante modernización nos ha colocado en un terreno totalmente novedoso, con la necesidad de aggiornarse y adaptarnos lo más rápido posible. Los canales por donde la organización puede comunicarse con su público, recae desde los más antiguos y fiables (medios tradicionales), como también a las vanguardias del nuevo siglo (redes sociales, publicidad online, email marketing, etc).

En el diseño del plan de medios, entrelazar estos medios, tanto tradicionales como digitales, si bien insumen mucho presupuesto en algunos casos, pueden generar el logro de los objetivos propuestos.

Tras las propuestas presentadas por el equipo en el capítulo de productos comunicacionales, el buen manejo de los canales de comunicación potenciará la visibilidad de la organización en las redes sociales, generando en sus públicos una imagen óptima de la misma. Catapultar las actividades sugeridas, a través de contenido de calidad presenta en los canales de comunicación, generarían un cambio notorio en los públicos de la CUAM.

Medios tradicionales

Tanto la televisión, como la radio, la prensa, los avisos publicitarios, son canales de comunicacion que perduran en el tiempo por su marcada eficacia en estos temas. Publicitar las actividades que el equipo ha propuesto, mediante estos medios tradicionales seria una propuesta muy satisfactoria, pero a su vez un tanto costosa.

Medios Digitales

Por otra parte, tanto las redes sociales, como publicidad online, tiende a ser un tanto menos costosa, y con mayor viabilidad para el presupuesto que cuenta la CUAM *(véase entrevista exploratoria).* En este caso, publicitar a modo de ejemplo, la actividad "Ciclo de Webinars" propuesta por el grupo, en redes sociales y publicidad online, genera un tráfico mayor ya que presenta la característica de atender a un público más joven y activo en estos nuevos medios.

Estructura y consideraciones del Plan de Medios

En todo plan de comunicación se debe ser realista, "siendo realizable con los recursos humanos y financieros con los que se dispone", y a su vez conocer su límite en el tiempo, "proponer cambios en un periodo de tiempo específico, acorde con el horizonte temporal del proyecto o programa al que responde" o se encuentra inserto. (Calandria, 2018).

En los siguientes puntos, enfocaré el análisis en la estructura paso a paso de un acorde Plan de medios, con característica meramente de recomendación. Esta estructura, se puede utilizar perfectamente en futuros diseños de plan de medios.

Objetivos Claros

Establecer objetivos claros y específicos es la primera etapa de todo plan. Se debe mantenerlos como guía durante todo el desarrollo, dejando en claro lo que se pretende conseguir con un plan de medios. Como ya mencionamos anteriormente, los objetivos deben ser específicos, alcanzables y medibles en un lapso de tiempo.

Algunos de los posibles objetivos trazables para la CUAM al tiempo de implementar un plan de medios en los canales de comunicación en los cuales tiene presencia, puede ser:

- Dar a conocer la marca (Cometidos, misión, visión, valores, etc)
- Ganar seguidores (en redes sociales)
- Tráfico web, generando un movimiento al propio sitio web de la organización, o tráfico hacia el Canal de Youtube.
- Posicionar la marca CUAM en los canales de comunicación. (Posicionar y visibilizar)

Públicos Objetivos definidos

Es necesario captar y reconocer prioritariamente a los públicos que intervienen directa e indirectamente con la organización, con el fin de desarrollar un plan de medios especializado o agrupado para cada uno.

Los públicos objetivos de la CUAM, en base a una priorización validada posteriormente por la directiva de la misma son, los anunciantes, el estado, y los estudiantes y centros de estudio. Amoldarse con un plan de medios especializado por público prioritario, es una tarea esencial en la implementación de un plan de medios.

Mensajes Estructurados

Los mensajes son un pilar esencial en la planificación de medios, ya que estos son el contenido puro que se le va a transmitir al público.

"Los mensajes son informaciones claras y concretas que se hacen llegar a través de medios priorizados con la intención de producir un efecto: se elabora un mensaje para cada actor partiendo de los intereses identificados y de lo que esperamos que haga o piensa" (Calandria, 2018).

Los mensajes claves tratan de generar directamente un efecto en los públicos a los cuales fue dirigido, es por esto que también se planifica esta elaboración de mensajes con énfasis en los intereses de cada público. *(véase Capitulo Mensajes claves).*

Medios con mayor actividad y eficacia

En función de la base de tus objetivos, públicos y mensajes, es pertinente una revisión exploratoria de los medios y canales de comunicación, que presenten mayor relevancia en la actualidad. Estos medios serán los principales mecanismos de interacción con tus públicos. La CUAM cuenta con perfiles en redes sociales con gran alcance, pero requiere la creación de perfiles en otras redes sociales, que han recobrado mayor importancia en estos últimos tiempos. *(véase capitulo Integración de Redes Sociales).*

Tras un estudio analítico de los medios de comunicación que muestran mayor actividad, la organización debería de mostrarse activa y con presencia en redes sociales como, LinkedIn, Instagram, Twitter, Facebook y Youtube; con el afán de implementar su plan de medios.

La particularidad que presentan estos medios de comunicación, es que se puede medir fácilmente, con informes estadísticos de tus avances en el sitio. Los medios digitales ofrecen al usuario la ventaja de informes minuto a minutos, con esa idea de instantaneidad antes mencionada.

Formatos y estética definida

La estética es una arista que con el devenir del tiempo ha generado mayor relevancia en la industria publicitaria. La creación de contenido para el plan de medios, ya sea posteos para las redes sociales, como anuncios publicitarios en TV o cartelería, requieren una homogeneidad en la estética de los mismos.

Mantener esa homogeneidad en el plan de medios, permiten a los públicos y a otros públicos ajenos a la organización, mantener un nexo visual con la organización.

Generar en tus públicos un nexo visual estético y de calidad, entre las publicaciones y los anuncios publicitarios, es una rama central para visibilizar la marca, y potenciar a la misma.
En los medios digitales, conservar la tipografía y la paleta de colores por ejemplo, el logo de la organización; logra generar en el público, una referencia rápida hacia la organización.

Por otra parte, en los anuncios publicitarios y cartelería (medios tradicionales), mantener un formato de anuncio y una estética implantada, también ocasiona una referencia activa y espontánea con la organización.

Presupuesto Optimizado

El presupuesto es un aspecto que nunca se puede dejar de lado en ninguna planificación estratégica, ya que este es el que aportará viabilidad o no al plan con el que se esté especulando. Fijar un presupuesto y una cantidad para cada medio de comunicación del plan de medios, asegurará mantener un control de los mismos, y permitirá que no se malgasten un bien tan ilimitado.

Para cada medio se debe indagar varios presupuestos, donde reinará el más acorde a los objetivos planteados y con la sensación de que se lograran los mismos.

Si bien en los medios digitales, la publicidad que se pueda implementar presenta un costo más reducido que los medios tradicionales, también se debe integrar al presupuesto total del plan, con su diferenciación por medio y canal.
En otros términos los medios tradicionales, merecen otro tipo de inyección monetaria, que requeriría un mayor estudio del mercado.

Cronograma y tiempos

El cronograma es la manera de ver en el tiempo el avance del plan, ilustrando en el mismo el lapso en el tiempo que durará cada actividad y tarea, con el propósito de no saltarse ninguna, y mantener un control estricto de las mismas.
Es importante analizar, y considerar el periodo de tiempo que durará la campaña, los meses en los cuales se llevará a cabo, y los eventos extraordinarios que puedan surgir externamente.

Según las variables propias del sector en el que opera la organización, y las variables propias a nivel nacional, es posible el diseño de los días óptimos en los cuales se podrían llevar a cabo actividades ya estructuradas anteriormente. Se deberá realizar un estudio profundo, con el afán de reconocer en qué momento se promociona la actividad.

A modo de ejemplo, se puede realizar encuestas en dichos medios, al tiempo de identificar a través de la votación del público, el mes, el día o los momentos en el cual llevar adelante la actividad. Una de las actividades que se puede llevar a votación del público, son los "Ciclo Webinars" propuestos en capítulo de producto comunicacionales.

Informes y Medición del plan de medios

Medir el plan de medios es uno de los puntos más importantes, siendo la manera de saber íntegramente si los esfuerzos han dado sus frutos.

Analizar los resultados, durante y al final de la campaña, ocasiona la obtención de datos para una futuro cambio y rectificación de aspectos que no han alcanzado lo esperado.

Diversificar los canales, y analizar uno por uno cada canal, es lo más viable en estos casos, ya que muchas veces agrupar todos los canales, no es la opción más correcta, por el hecho de que se deja detalles al azar.

A su vez, es recomendable establecer anteriormente indicadores para cada uno de los objetivos trazados.

Integración

La integración y homogeneidad de los canales de comunicación, es mantener una sintonía y sincronicidad de criterios y contenidos. El contenido tiene que estar publicado en todos los canales, con el propósito de no dejar a ningún público sin la información y mensaje que se busca transmitir. La idea principal de la integración, es cubrir todos los frentes, a lo que los especialistas llaman, "una campaña de comunicación de 360 grados".

Siempre la creación de un nuevo canal, es la manera de llegar a más personas, y conseguir el éxito diversificando tu alcance. Sin embargo, el ser repetitivo con tu contenido en todos los canales de comunicación, puede ocasionar una saturación no grata en los públicos.

Conclusiones

Los planes de medios, son mecanismos por los cuales se logra potenciar a tu marca, ya sea empresa, organización, institución, etc, es por esto que el diseño de un plan, logrará a corto y mediano plazo objetivos y resultados sumamente importantes para la entidad.

En este tiempo donde nada es realizado al azar, y la incidencia que tienen los medios en los públicos es notoria; la elaboración de un plan de medios estructurado, integrado y viable, es un pilar esencial para cualquier organización que busca posicionarse en los medios, y con esta fortalecer su imagen.

El avance de las nuevas tecnologías ha generado miradas y concepciones cruzadas en todo el ambiente publicitario, a tal punto, que algunos lo creen una amenaza para la organización. Adaptarse y aggiornarse a estas, es una necesidad imperante para conservar y fortalecer el lazo con los públicos.

Debemos entender al nuevo mundo modernizado, y atravesado por estas tecnologías, en tanto requieren de una atención necesaria, pero que de manera recíproca nos brindara el logro de nuestros objetivos de manera eficaz.

Los beneficios que se pueden obtener de la elaboración de un plan de medios son infinitos, ya que la planificación y programación de los contenidos (publicaciones, anuncios, posteos) ahorrará tiempo aprovechable en otras áreas de la comunicación.

Es importante reconocer que tanto la Directiva de la CUAM, como toda su organización, debe permitirse entender y reconocer que estas tecnologías llegaron para quedarse, y que un buen manejo de las mismas subsanará posibles futuros problemas comunicativos.

El estar aggiornado, es estar en constante transformación y adaptación de lo novedoso.

Aprendizajes

“El cansancio es temporal, la satisfacción es para siempre”

Para finalizar este apartado, me gustaría expresar sinceramente algunos aprendizajes y sensaciones que tuve durante todo este maravilloso viaje.

Entender que no fue un camino sencillo, atravesados por una pandemia, donde la pantalla fue nuestra forma de comunicación, y la virtualidad una prima hermana. Con esta dificultad y todo, logramos formar un equipo muy lindo, que por cierto tastabillo muchas veces, pero se mantuvo firme y unido.

Los momentos de sensibilidad fueron muchos y muy variados, con más errores que aciertos nos fuimos acostumbrando a esto, a lo novedoso, a construir un perfil profesional, a ser profesionales de lo que nos formamos durante cinco, tal vez seis años.

Aprendizajes tuve miles, el Seminario Taller de Comunicación Organizacional, es el momento donde tenes que poner en práctica y pones a prueba todos esos años de formación. Es la oportunidad de evaluarse, y desafiarse día a día para lo que vendrá.

Por otra parte, me llevo una sensación un tanto amarga de no poder intervenir propiamente dicho en la organización, por el contexto de pandemia mundial, pero con la esperanza y la certeza de saber que lo que me espera, es aún mejor.

En resumen, como arranque este apartado, "el cansancio es temporal, la satisfacción es para siempre".

Referencias Bibliográficas

- ACS Calandria, (2018) Fundación UNIR & Plan para el mundo. Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones. Una contribución de la Oficina Regional Andina.
- Aljure Saab, (2015) A. El Plan Estratégico de Comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Catalunya.
- Area, M. San Nicolás, M.B. y Borrás, J.F. "Webinar como estrategia de formación online: descripción y análisis de una experiencia". Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa Vol. N°13. Extraído de: https://core.ac.uk/download/pdf/72044874.pdf
- Arocena, J. A. (2010) Las organizaciones humanas: de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional. Universidad Católica del Uruguay. Montevideo, Uruguay.
- Pérez-Latre, F (2002) Planificación y gestión de medios publicitarios. Barcelona, España

Links Consultados

- Marketing directo. (s.f). Plan de Medios. En el *diccionario www.marketingdirecto.com/diccionario.* Recuperado el 10 de setiembre, 2021, en https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/plan-de-medios

Florencia Micaela López Vargas

El rol del comunicador organizacional

Introducción

- *¿Qué estudias?*
- *Comunicación*
- *Ah, ¿vas a salir en la tele?*
- *... no.*

Perdí la cuenta de las veces que he tenido esta conversación. Familia, amigos, amigos de amigos, incluso entrevistas laborales. Al principio me armaba un pseudo-discurso y lo guardaba bajo la manga por si en algún momento el conocido diálogo se daba, con la intención de salir rápido del momento incómodo. Hoy, con el 90% del camino recorrido, elijo profundizar en lo que, a mi parecer (teniendo en cuenta lo planteado por ciertos autores que enumeraré a continuación), significa ser una Licenciada en Comunicación.

¿Qué es la comunicación organizacional?

A título personal, me resulta fundamental comenzar destacando que la comunicación es un fenómeno que se origina naturalmente en todos los ámbitos en los que nos desenvolvemos, y las organizaciones no quedan excluidas de ello, sin importar si son pequeñas, medianas o grandes empresas: la comunicación se convierte en el proceso social con mayor importancia. Sin la misma, no existiría la vida en sociedad y, seguramente, la especie humana no hubiese sobrevivido si no fuera por la aparición del lenguaje, en cualquiera de sus formas y colores. Tal como lo expresa Carlos Fernández Collado, la comunicación organizacional es la agrupación de mensajes que son intercambiados, por un lado, entre las partes internas de una organización y, por otro, entre la misma y los diferentes grupos externos.

¿A qué nos referimos cuando decimos *mensajes*? No es necesario caer en lo explícito. Puede tratarse de aquellos verbales o no verbales, transmitidos a través de canales interpersonales o medios de comunicación, viajando horizontal o verticalmente en cuanto a la jerarquía organizacional, teniendo como destinatario algún sector interno de la empresa o algún público externo. Cada una de estas variantes, entre tantas otras, conforman un *fenómeno* llamado *comunicación organizacional.*

¿Cuáles son las principales tareas de un comunicador organizacional?

Teniendo en cuenta lo planteado por Justo Villafañe, el rol principal de un comunicador organizacional gira en torno a la gestión de los activos intangibles de una empresa. ¿Qué son éstos? Aquellos bienes inmateriales pertenecientes a una organización, encargados de aportarle valor a la misma mientras le aseguran una relación eficaz con sus stakeholders. Entre ellos, podemos encontrar la imagen y marca organizacional, la reputación empresarial, el capital intelectual que maneja, su ética y responsabilidad y la cultura corporativa. Normalmente todos son tasables en cuestiones económico financieras. De esta manera, facilitan los procesos comunicativos y garantizan que esta tarea sea, en efecto, cumplida. Para esto, es fundamental que el personal a cargo de la comunicación organizacional establezca claramente los objetivos para que el área pueda ser aprovechada en su máximo potencial, sin caer en falsas expectativas. Con el fin de no correr el riesgo de permanecer aislada y transformarse en prescindible, el equipo profesional que gestione la comunicación de una empresa debe contribuir al logro de los objetivos de la misma. A raíz de esto, tiene la responsabilidad de utilizar los medios a su favor, creando un diálogo entre la organización y sus grupos de interés, generando, de esta manera, un sentido de pertenencia con la organización. Para que el flujo comunicacional resulte eficaz, los elementos culturales tales como la misión, visión y valores deben estar claramente establecidos.

Por último, pero no menos importante, el comunicador organizacional debe asegurar la integración de la empresa con sus colaboradores, perfeccionando la comunicación en todos sentidos y niveles jerárquicos, fomentando el trabajo en equipo, eliminando las separaciones entre sectores con el fin de componer un clima colaborativo para alcanzar los objetivos previamente asentados.

El camino es la recompensa

A lo largo de mi vida, siempre me movilicé en base a objetivos.

A los 19 años debuté en el mundo universitario, en un lugar completamente distinto al que me encuentro hoy. La Facultad de Medicina me vió golpearme la cabeza contra la pared en reiteradas ocasiones, las suficientes hasta comprender que ese no era mi lugar en ese entonces, y, probablemente, nunca lo sería. En cuanto a mis objetivos, muchos de ellos desaparecieron, algunos llegaron y otros simplemente evolucionaron.

No obstante, hay uno que sigue intacto y, sin duda, es el que más ilusión me genera en este ámbito: convertirme en la primera profesional universitaria de mi familia.

Hoy, 6 años más tarde, y con varios objetivos personales alcanzados, tengo la certeza de que estoy en el lugar indicado o, mínimamente, me siento a gusto en donde estoy y con la persona en la que me estoy convirtiendo mientras me abro sendero para llegar a ese objetivo.

A lo largo de esta carrera, me cuestioné muchas veces si el camino era realmente la recompensa, y si la meta establecida era efectivamente el lugar a donde quería llegar.

Hoy puedo decir que sí.

Me costó mucho, tropecé cien veces y me levanté cien más. Me vi expuesta a situaciones que, en su momento, las sentí como obstáculos. Una de las mayores virtudes que destaco de este ciclo, es aprender a convertir los obstáculos en desafíos, como si tuviera la capacidad de transformar mi realidad con solo imaginarlo, por arte de magia.

Casi pisando la línea de llegada, pauso el tiempo, me detengo mirando hacia atrás y me emociona ver lo que he alcanzado: como persona, hija, nieta, sobrina, amiga, estudiante y profesional. De algo estoy segura y es que no me arrepiento de las elecciones que tomé, los sacrificios que realicé y las cosas que prioricé, ya que todo se ha complementado para que hoy sea la persona que soy.

Por último, agradezco a cada una de las personas que estuvieron junto a mi a lo largo de este gratificante camino: empezando por mi familia, principalmente mis padres, que desde el momento que me trajeron a este mundo apostaron todas sus ilusiones en mí, dándome la mano para amortiguar las caídas e impulsar las levantadas, enseñándome a apreciar lo valioso de las grandes y pequeñas cosas, y apoyando cada paso que he dado. A mis amigxs, que son la familia que he tenido la dicha de elegir y quienes han sido un gran soporte ante toda adversidad y complemento en momentos de felicidad. A aquellas personas que supieron ser parte de mi vida momentáneamente para enseñarme una lección y luego tomar caminos opuestos, también me toca agradecer.

Concluyo que el final de esta carrera se siente cada vez más cerca y me enorgullece convertirme en la primera profesional universitaria de mi familia.

Sin duda, el cierre de este ciclo le abrirá la puerta a nuevos desafíos, los cuales estoy ansiosa por conocer.

Referencias bibliográficas

- Fernández Collado, C. (1997) *La Comunicación en las Organizaciones.* México. Editorial Trillas, Octubre de 1997
- Villafañe, J (2005) *La gestión de los intangibles empresariales,* en: Comunicaçao e Sociedade

“Empieza por hacer lo necesario, luego lo posible y de pronto estarás logrando lo imposible”.

San Francisco de Asís

RESUMEN

En el presente apartado, se pretende ahondar en el análisis de la presencia on line de las principales organizaciones que rodean a la CUAM en Uruguay.

Para ello se seleccionaron a distintas Asociaciones y Cámaras de la industria comercial publicitaria de nuestro país (algunas ya estudiadas en la etapa de Diagnóstico) para evidenciar sus prácticas respecto a la comunicación digital que utilizan para determinar el diálogo con sus stakeholders.

En vista de que una parte del PEC evidencia la necesidad de explotar las herramientas digitales de comunicación al alcance, en un contexto que tiende a potenciar la utilización de la tecnología para acceder a la información y que sirve de "brazo" vinculador entre una organización y el usuario, la idea es generar una guía y de alguna manera justificar la utilización de éstas.

Las organizaciones que se seleccionaron responden a un criterio basado en el nivel de relacionamiento con la CUAM, parentesco en la naturaleza organizacional y el giro o mercado en el que operan.

En este sentido se identifica por orden alfabético:

- Asociación de Directivos de Marketing (ADM)
- Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP)
- Cámara de Anunciantes del Uruguay (CAU)
- Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay (CCSUY)
- Cámara de la Economía Digital del Uruguay (CEDU)
- Círculo Uruguayo de la publicidad (CUP)
- Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria (CONARP)
- Interactive Advertising Bureau Uruguay (IAB Uruguay)

A tales efectos, se proponen como puntos fundamentales que se deben examinar las características del **sitio web** como, por ejemplo: ¿Posee un diseño actual y llamativo? ¿Posee un diseño responsive? ¿Está configurada con Google Analytics? ¿Qué información incluye? ¿Contiene botones o widgets oficiales de redes sociales?

Realizando un correcto análisis de estos aspectos podremos saber si una web está perfectamente optimizada para obtener un buen posicionamiento en la red o si por el contrario es necesario un cambio. **Redes sociales**: ¿cuáles utiliza?, tono de marca, cantidad de seguidores, frecuencia de posteos, temáticas, hashtags, menciones, eventos que comunica, actualización y **elementos destinados a la generación de base de datos y contactos:** suscripciones, landings pages y formularios.

INTRODUCCIÓN

De las asociaciones civiles y Ciudadanía social:

Las asociaciones civiles cumplen con funciones escenciales para la sociedad: defienden derechos, expresan el pluralismo de la vida social, inciden en la formación de la opinión pública, favorecen el desarrollo de las comunidades, cooperan en la provisión de servicios públicos, preservan las tradiciones de minorías étnicas o religiosas, entre otras. Han sido valorizadas, además, como un sostén institucional del régimen democrático y de preservación de tradiciones republicanas. Las asociaciones civiles están acreditadas para recrear un sentido de la participación cívica y de servicio social en la ciudadanía (González Bombal, I. 1996).

De la comunicación en empresas e instituciones:

(…) En la década de los ´80 y ´90 se comprueba que la preocupación de las instituciones va dirigida hacia el estudio de los "ambientes" creados por los empleados y las "redes de comunicación" que utilizan, principalmente, a través de la aplicación de "nuevas tecnologías" aparecidas en el mercado que ayudan a agilizar la información y comunicación entre los mismos. Como especifica Galbraith "este enfoque propone considerar a las organizaciones como entes de continua adaptación de sus sistemas de comunicación, respecto a las demandas de información asociadas en sus ambientes internos y externos". En una década profundamente mediatizada por los avances tecnológicos de la Comunicación y la Informática, conjuntamente, en donde es probable que muchas personas pasen mucho tiempo de su actividad laboral, comunicándose a través de ordenadores en vez de hacerlo con el resto de los miembros de su empresa o institución o de otras exteriores a ella, según Toffler, "las comunicaciones en el mundo, tienden a una creciente regionalización y otorgan a las personas que ingresan en ellas incipiente sentido de pertenencia, información acerca de hechos, políticas, cultura corporativa, redescubrimiento del sentido productivo del trabajo e integración y manejo involucrante de la imagen pública de la institución o empresa (Martín, F. M. 1995).

La pandemia y los medios de comunicación convencionales:

La pandemia del COVID-19 y las medidas adoptadas para combatirla han supuesto, como es lógico, cambios muy sustanciales y repentinos en la vida de los ciudadanos y en la sociedad en su conjunto. Esto, sumado a una situación de excepcionalidad informativa, llevó a un cambio radical en la manera e intensidad con la que los ciudadanos pasamos a relacionarnos con los medios. Los medios convencionales, y especialmente la televisión, son la primera fuente informativa de referencia en situaciones de crisis. Aunque, como hemos visto, el aumento de consumo se ha hecho patente especialmente en las formas lineales de emisión televisiva, el consumo de contenidos televisivos en las plataformas digitales de las cadenas también ha crecido, así como los accesos a los diarios digitales y el consumo de radio. Las redes sociales siguen siendo importantísimas. Twitter, Tik Tok, Facebook, Instagram o WhatsApp son plataformas de uso masivo por las que circula gran parte de la información -y de la desinformación– que va a llegar al ciudadano y durante la crisis del coronavirus esto ha seguido siendo así. Son también la garantía de que los que no tienen voz en los medios convencionales pueden disponer de un espacio en el que expresarse, cuestionar las verdades oficiales y vigilar y criticar la tarea de los medios, aspecto igualmente imprescindible para mantener la salud democrática de nuestra sociedad (Besalú, R. 2020: 104-108).

La gestión, en redes, de la crisis del COVID - 19:

La actual catástrofe que estamos viviendo, provocada por la pandemia del COVID-19, nos ha recordado con total crudeza lo que ya sabíamos: por mucha experiencia que atesores, no dejas de ser un aprendiz a la hora de gestionar la comunicación de crisis en el actual escenario de emergencias de nueva generación, disruptivas, extremas y cambiantes, en las que absolutamente todo está en juego, desde la reputación de nuestras organizaciones hasta los cimientos que creíamos más sólidos de nuestra sociedad. Hay que ser audaces, ágiles, y afinar el olfato periodístico. Sí, periodístico, porque la gestión de crisis, la gestión de la comunicación de crisis, es hoy en día, más que nunca y especialmente **por lo que respecta a las redes sociales, la elaboración de un relato, de un relato dinámico basado en la transparencia, la proactividad, la escucha constante y la empatía.** Pasamos del qué necesito contar al qué necesitamos como sociedad que nos cuenten y qué necesitamos saber todos los ciudadanos. Esa actitud nos ayudará a reforzar el invisible hilo de confianza entre las Administraciones y la sociedad. Los distintos mensajes, el conjunto del relato, debe estar empapado de la búsqueda,

de la solicitud de la complicidad del ciudadano, desde un punto de partida didáctico: dónde estamos, qué hacemos y por qué, cómo nos afecta lo que hacemos.

De la presencia online:

En la actualidad las redes sociales se presentan como canales en los que muchas personas se relacionan de múltiples maneras. Estos medios se impusieron como la mayor preferencia de los internautas para sus objetivos, generando importantes fenómenos sociales. Ya no se trata de un proceso, es la realidad con la que nos encontramos hoy, no sólo modificaron los modos de comunicarse entre las personas, también transmutaron la manera en que los medios de comunicación tradicionales informan y se relacionan con sus lectores, televidentes y radioescuchas. Este cambio también llegó a las organizaciones, quienes tuvieron que replantear sus objetivos en relación con el contacto con el público y darle más relevancia a esta relación. Es que el cambio tecnológico, el surgimiento de Internet primero, y las redes sociales posteriormente, provocaron una transformación, pero principalmente cambiaron al usuario (Cavalcanti J. Sobejano J. 2011: 14).

El gran avance de la tecnología es un hecho y este se refleja en varios aspectos de la cotidianeidad como ser el ámbito laboral, por este motivo resulta imperativo tener una presencia online bien gestionada para el desarrollo de cualquier negocio (...). Uno de los primeros pasos para que un negocio goce de las ventajas de internet es tener presencia online, no importa que tan bueno sea en lo que hace, si el negocio no tiene presencia online de nada servirá. El primer instinto al hablar de presencia online es la creación de una página web, pero en realidad esta no es la única opción, también se puede tener una presencia digital mediante las redes sociales (Carrasco Ortega, M. 2020).

CUADROS COMPARATIVOS

Sitio web	CUAM	ADM	AUDAP	CAU	CCSUY	CEDU	CUP	CONARP	IAB Uruguay
URL	cuam.com.uy	adm.com.uy	audap.com.uy	anunciantes.com.uy	cncs.com.uy	cedu.org.uy	circulopublicidad.com	conarp.com.uy	iab.com.uy
Responsive	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Lenguaje	HTML5 y Javascript	WordPress	WordPress	WordPress	HTML5 y Javascript	WordPress	WordPress	WordPress	WordPress
Desarrollador	No especifica	Cincomedios	No especifica	NiceStream	Área W3	Tria	MuuStack	NiceStream	Keiretsu
Plugins Google Analytics	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI
Tono**	formal	formal	formal	formal	formal	formal	formal	formal	formal
Widgets redes sociales	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO*	SI
Institucional	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Autoridades	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Convenios - beneficios	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI
Links a otras webs	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI
Noticias/Blog	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Invitación a eventos/cursos/talleres/seminarios/charlas	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI
Bolsa de trabajo	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI
Suscripción a Newsletter - Registrarse	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Formulario de contacto	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Mapa	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
WhatsApp	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI
Fotos y/o videos	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Resolución imagen	media	alta	alta	alta	alta	alta	alta	alta	alta
Navegación	estática	interactiva	interactiva	interactiva	interactiva	interactiva	interactiva	interactiva	interactiva

En comparativa, la implementación del sitio web es una herramienta utilizada por la totalidad de las organizaciones analizadas. Esto habla de su importancia al momento de comunicar e informar, manteniendo el contenido actualizado. Sin embargo, la CUAM presenta un diseño anticuado, con la impresión de estática, no invita a sus usuarios a interactuar con el contenido y de hecho contiene, por ejemplo, el listado de Autoridades del período 2016 - 2018. Podría decirse que en el entorno de ese último año, las comunicaciones de la Cámara se detuvieron.

Por otro lado, predomina el lenguaje formal, definido como aquel que denota profesionalismo. Cabe destacar que, la CUAM es la única que no tiene una sección noticias, donde las organizaciones publican contenido de interés directa o indirectamente relacionado a cada una, como tampoco publica ofertas laborales (bolsa de trabajo / incorporación propuesta en el TFG) lo que se entiende que podría atraer tráfico y relacionar al público estudiantes. Tampo ofrece un formulario de contacto, ni posibilidad de registrar correo electrónico o suscripción a newsletter. La calidad de las imágenes en el sitio web de la CUAM no es buena. Son fotografías relacionadas al evento MediaUY y algunos videos redireccionados a Facebook, pero que no cobran sentido, ya que no se destacan. Por último, podría incorporarse la implementación de los widgets de redes sociales (la CUAM es la única que no los muestra) sin contar a CONARP que sólo utiliza el sitio web y no tiene otros canales de comunicación digitales.

Facebook	CUAM	ADM	AUDAP	CAU	CEDU	CUP	IAB Uruguay
Nombre	cuamuy	admuruguay	asociacionuruguayadeagenciasdepublidad	camaradeanunciantesdeluruguay	cedudeluruguay	circulouruguayodelapublicidad	iaburuguay
Creación	31/7/2017	3/5/2016	7/11/2018	29/5/2013	18/9/2017	29/5/2012	24/6/2010
Formato	fanpage	fanpage	fanpage	fanpage	fanpage	fanpage	fanpage
Tono	fomal	fomal	fomal	fomal	fomal	cercano	cercano
Seguidores	1015	4832	36	5028	166	9632	5148
Fecha de últ. publicación	16/8/2019	11/9/2021	7/11/2018	6/9/2021	10/9/2021	11/9/2021	3/9/2021
Promedio de posteos mensuales	1	más de 30	3	6	más de 20	más de 8	más de 9

Facebook es la red social más utilizada. Siete de las nueve organizaciones lo implementan. La totalidad de ellas, convenientemente, utiliza este canal mediante formato de fanpage lo que permite a través de plataformas como facebook Business acceder a información que aporta al momento de medir el alcance de las publicaciones, rango etario de los públicos, regiones, país desde donde se accede y demás estadísticas. Como ya fue mencionado en el TFG, la CUAM no publica ningún tipo de contenido desde el año 2019 y el promedio de publicaciones es el más bajo (promedio calculado es en base a la cantidad de publicaciones en los últimos tres meses de actividad). Si bien no es quien posee la menor cantidad de seguidores, se entiende que podría generarse una comunidad de más grande al implementar acciones que impliquen a organizaciones relacionadas o entes estatales. La pandemia ha sido motivo de comunicación y la CUAM, respecto a ello, no ha publicado nada, por ejemplo (relato estratégico).

Twitter	CUAM	ADM	AUDAP	CAU	CCSUY	CEDU	CUP	IAB Uruguay
Nombre	cuam_uy	admuruguay	audapuy	cau_uy	camarauy	ceduruguay	circulo_uruguay	iaburuguay
Creación	ago-17	abr-11	jun-17	mar-19	mar-18	abr-15	nov-10	ago-10
Tono	formal	formal	formal	formal	formal	formal	cercano	carcano
Seguidores	174	7700	543	144	2384	2228	4750	28/4/1913
Fecha últ. Tweet	30/9/2019	11/9/2021	4/5/2021	6/9/2021	6/9/2021	10/9/2021	11/9/2021	2/9/2021
Promedio de posteos mensuales	1	más de 20	más de 1	más de 2	más de 30	más de 20	9	más de 15

Twitter por su parte también parece ser una herramienta comúnmente utilizada. Ocho de las nueve organizaciones lo implementan. Quien parece tener más actividad es CCSUY, manteniendo un promedio de tweets de más de 30 mensuales (promedio últimos 3 meses). Los temas que se abordan en las distintas cuentas, tienen que ver con la publicación de charlas, eventos, capacitaciones y webinars. También, AUDAP hace uso para compartir sus instancias de presentación en comisiones parlamentarias o publicación de normativa relacionada a la industria publicitaria. Una sección que se ve descuidada es donde aparecen los contenidos likeados, en donde CUAM da “me gusta” a posteos relacionados a temas que nada tienen que ver con el giro de la Cámara y teniendo en cuenta que Twitter se caracteriza por ser una red social formadora de opinión, se debe ser consciente de que ese tipo de contenido es visto por cualquier usuario. Se sugiere implementar hashtags u otros recursos que acompañen a organizaciones de su entorno, replicando la información que es relevante como forma de reposicionar la imagen (contenido oportuno e interesante).

Linkedin	ADM	CCSUY	CEDU
Nombre	admuruguay	Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay	CEDU - Cámara de la Economía Digital del Uruguay

Formato	fapage	fanpage	fanpage
Tono	formal	formal	formal
Seguidores	5253	4637	2085
Fecha últ. Public.	11/9/2021	7/9/2021	8/9/2021
Promedio de posteos mensuales	más de 10	más de 10	más de 10

Linkedin parece no priorizarse. Tal vez por el tipo de contenido que en ella se publica (ofertas laborales, papers, educación, entre otras). Si bien muy pocas organizaciones lo implementan se considera interesante que la CUAM cuente con esta herramienta pensando en acceder no sólo a un nuevo público sino, también, para abrir paso al acceso de sus webinars y cursos. Asimismo, se relaciona con la bolsa de trabajo que implementaría en su sitio web conversando con personas en búsqueda de ofertas laborales.

Instagram	**ADM**	**CAU**	**CEDU**	**CUP**	**IAB Uruguay**
Nombre	admuruguay	camaradeanunciantesuy	ceduuruguay	circulopublicidad	iaburuguay
Creación	dic-16	jun-18	-	-	-
Formato	empresa	empresa	personal	personal	personal
Tono	formal	cercano	formal	cercano	cercano
Seguidores	2712	1450	355	3063	1398
Fecha últ. Post	11/9/2021	6/9/2021	27/7/2020	11/9/2021	3/9/2021
Promedio de posteos mensuales	más de 20	5	9	5	7

Instagram tampoco es la red social más popular entre las organizaciones seleccionadas. ADM quien se ocupa de generar contenido diariamente, presenta un promedio de más de 20. publicaciones mensuales (promedio en los últimos 3 meses). Cabe aclarar que la CAU lleva adelante el evento Campana de Oro que premia a las campañas de las distintas agencias de publicidad. Evento que se relaciona directamente con los socios de la CUAM, no sólo por realizarse en el marco de la industria, sino porque los mismos suelen ser parte del jurado o quienes entregan los premios. La CEDU abre su cuenta al momento de su relanzamiento de identidad institucional, habiendo publicitado en historias los principales valores y mensajes clave de su campaña.

Youtube	**ADM**	**AUDAP**	**CAU**	**CCSUY**	**CEDU**	**CUP**	**IAB Uruguay**

Nombre	admuruguay	Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad	Cámara de Anunciantes del Uruguay	ccsuy	CEDU Uruguay	Círculo Uruguayo de la Publicidad	IAB Uruguay
Creación	jun-14	dic-11	jun-18	ago-09	dic-15	may-10	nov-11
Suscriptores	669	37	8	200	55	1030	235
Fecha últ. Video	ago-21	2018	ago-21	ago-21	sept-21	ene-21	ago-21
Videos	188	10	28	71	42	290	210
Vistas	47801	2533	244	20323	2237	263721	29387

Youtube es el canal por excelencia elegido para publicar videos que tienen que ver con contenido educacional, ya sea webinars, seminarios, lanzamientos, intercambios con influencers, nuevas técnicas del mercado, entre otras. Es utilizado por 7 de las nueve organizaciones seleccionadas y según lo constatado, no impera la cantidad de suscriptores al momento de delimitar la cantidad de visualizaciones.

CONCLUSIÓN

En términos generales, la presencia on line es fundamental en los tiempos en los que transitamos. La pandemia ha acelerado la implementación de la tecnología y ha potenciado la comunicación vía redes, por necesidad absoluta. La comunicación on line es clave para visibilizarse ante los distintos públicos y posicionar o reposicionar la imagen. Diariamente, compartimos mensajes, links de noticias, videos, posteos, entre otros, instantáneamente. Seguramente la CUAM deba priorizar, de aquí en más, el personal a cargo de la comunicación dentro de su organización porque, más allá de la disponibilidad de recursos económicos o necesidad de invertir dinero en rediseñar su identidad visual, basta con pensar de manera adecuada cómo explotar los recursos a la mano y generar subjetividades. La falta de tiempo y dedicación a estas cuestiones juegan en contra si no se condicen con los objetivos generales en término de estrategias comunicacionales. Algo tan básico como configurar el mismo nombre de usuario en las distintas redes sociales o cuidar los contenidos likeados o replicados, son parte de generar una integración en cuanto a cómo se muestra una organización y la personalidad que construye. En lo personal, sugeriría la realización de un plan específico o eje comunicacional al que atenerse, la construcción de un buen portal web interactivo y actualizado, la asociación de las distintas redes para optimizar los mensajes y los tiempos al momento de las publicaciones, buscar la notoriedad mediante la invitación a otras organizaciones (empezando por las agencias socias, siguiendo por las demás Cámaras y

Asociaciones del entorno cercano) y aprender a medir, escuchar y a analizar para la toma de nuevas decisiones.

EXPERIENCIA PERSONAL

Sin dudas, la elaboración del Trabajo de Grado representó un gran desafío. No sólo desde el punto de vista académico, sino desde lo humano. El hecho de trabajar en conjunto con otros tres estudiantes con vivencias y puntos de vista, sobre el mundo y la profesión totalmente diferentes, sirvió para enriquecernos en todo sentido. El haber tenido que sacar adelante un proyecto que implicó, en lo personal, un real compromiso de estudio y esfuerzo es una experiencia de vida inolvidable.

En esta instancia de la Carrera, en donde la meta se encuentra tan cerca, es cuando uno aprovecha para volcar en ella todo lo aprendido en los últimos cinco años, sin imaginar que en el transcurso en que se elabora un TFG se presentan situaciones paralelas que si no se logra ir un poquito más allá, no se superan. Es allí donde juega un rol fundamental la capacidad de cada uno para aportar alternativas y seguir recorriendo el camino juntos de la mejor manera.

Agradezco haber tenido el impulso de levantarme de aquel suelo de baldosas heladas de un corredor del primer piso de Facultad de Ciencias Económicas, tras darme cuenta que intentar sacar apuntes de un profesor de Cálculo al que ni siquiera le estaba viendo la cara, no tenía ningún sentido, porque llegar a recibirme de Contadora Pública o Licenciada en Administración, aunque mis buenas calificaciones reflejaran algo distinto, no era ni es mi vocación.

Y así no me importó asistir a un Centro de estudio como era aquella sede de la FIC en Buceo, con ventanas que en vez de vidrios tenía bolsas negras de nylon o en vez de sillas dignas de un salón de clases universitario, eran sillas de jardín de plástico áspero y posa brazos quebrados, si en definitiva lo que los docentes me transmitían me hacían comprender de economía, de sociedad y del mundo desde el enfoque que yo veía.

Hoy, luego de transitar estos años de formación en Comunicación, soy una convencida de que se tiene que estar en el lugar en donde se sienta que se aporta un verdadero valor y que la capacidad de saber cuándo y a dónde mirar, no sólo se consigue siendo un buen profesional, sino uno excelente.

BIBLIOGRAFÍA

- Besalú, R. (2020). Pandemia y medios de comunicación convencionales. Gutiérrez-Rubí, Antoni; Pont-Sorribes, Carles (coords.). Comunicación polífica en tiempos de coronavirus. Barcelona: Cátedra Ideograma-UPF de Comunicación Política y Democracia, 104-108.
- Carrasco Ortega, M. (2020). Herramientas del marketing digital que permiten desarrollar presencia online, analizar la web, conocer a la audiencia y mejorar los resultados de búsqueda. Revista Perspectivas (45) 33-60.
- Cavalcanti J., Sobejano J. (2011) Social Media IOR. Las relaciones como moneda de rentabilidad. Obra bajo licencia de Creative Commons. España.
- González Bombal, I. (1996). La visibilidad pública de las asociaciones civiles.
- Martín, F. M. (1995). Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación (Vol. 56). Universidad de Salamanca.

Bibliografía

- ACS Calandria, (2018) Fundación UNIR & Plan para el mundo. Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones. Una contribución de la Oficina Regional Andina.
- Aljure Saab, (2015) A. El Plan Estratégico de Comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Catalunya.
- Amado Suárez, A. (2008) Auditoría de comunicación (1a ed.). La Crujía, Argentina.
- Arranz, J. C. (1997) Gestión de la Identidad empresarial. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
- Arocena, J. A. (2010) Las organizaciones humanas: de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional. Universidad Católica del Uruguay. Montevideo, Uruguay.
- Barroso Huertas, O. (2007) Importancia del portal o sitio web en la comunicación empresarial y corporativa RE - Presentaciones. N°3.
- Bruna Castillo, R. (S.F) La construcción del "Relato estratégico" al servicio del alineamiento y del liderazgo. Centro de Ingeniería Organizacional.
- Capriotti Peri, P. (2009) Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Andros impresores. Santiago, Chile.
- Cavalcanti J., Sobejano J. (2011) Social Media IOR. Las relaciones como moneda de rentabilidad. Obra bajo licencia de Creative Commons. España.
- Costa, J. (2001) Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Buenos Aires: La Crujía
- Costa, J. (2008) 100 años de juventud: Identidad corporativa. Periódico de economía Cinco Días. Red DirCom Iberoamericana. Madrid, España.
- Etkin, J., Schvarstein L. (2000) Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio. Editorial Paidós SAICF. Buenos Aires, Argentina.
- Ferrari, M., & França, F. (2011) Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas. Buenos Aires: La Crujía.
- Kotter, J. (1997) El líder del cambio. Kotter. McGraw-Hill.
- Lull, J. (1995) Medios, comunicación, cultura: Aproximación global. Polity Press. Cambridge, Inglaterra.
- Pérez-Latre, F (2002) Planificación y gestión de medios publicitarios. Barcelona, España
- Pérez, Rafael (2006) Estrategias de Comunicación. Tourism & Management Studies, 2, 241-241.

Bibliografía específica

- Carrera, F. (2011) “Redes Sociales y Networking: Guía de supervivencia profesional para mejorar la comunicación y las redes de contacto con la web 2.0”, Profit Editorial. Barcelona.
- Area, M. San Nicolás, M.B. y Borrás, J.F. “Webinar como estrategia de formación online: descripción y análisis de una experiencia”. Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa Vol. N°13. Extraído de: https://core.ac.uk/download/pdf/72044874.pdf

Anexos

Anexo N°1: Planilla de Registros e Ideas fuerza CUAM

Temas	Dimensiones	Cat.	Registros	Ideas Fuerza
¿De dónde venimos y quiénes somos?	Historia	Pasado	"La CUAM (Cámara Uruguaya de Agencia de Medios) se formó en el año 2006 con la misión de agrupar a las agencias de medios del mercado uruguayo". Presentación CUAM 2016.-	Nuestro mayor interés es velar por los intereses de nuestros agremiados y la mejora del mercado.
			"Los cambios que se han dado en los consumidores, su forma de consumir, de relacionarse con los medios, la aparición de nuevos y la pérdida de audiencia en los tradicionales hacen que estemos de cara a una tormenta perfecta. ¿Qué medio es el más eficiente para mi empresa? ...Nadie mejor que las agencias de medios actualizadas y atentas a todo lo que sucede en la tormenta para ayudar a la respuesta de esa pregunta". Presentación CUAM 2016.-	Para nosotros, la actualización constante es clave.
				Buscamos resaltar la importancia del rol de las agencias de medios, en vista de los constantes cambios de la Industria publicitaria.
			"Al día de hoy somos 10 socios. Uno podría pensar que seguimos siendo pocos y es real, pero también es real que no hay muchas agencias de medios en Uruguay por fuera de la CUAM (…) la representación que tiene la CUAM sobre	Nos enorgullece nuestra fuerte representatividad.

			el mercado de agencias de medios, es una representación fuerte y acorde al mercado uruguayo. Tenemos un 80% de representatividad". Entrevista exploratoria 2020.-	
	Identidad (Repr. ideológica)		"El espíritu fue siempre el mismo y se mantiene hasta hoy, que está fijado por los estatutos; defender los intereses de las agencias de medios ante los diferentes actores del mercado; llámense Instituciones Estatales, Gubernamentales, clientes, medios de comunicación o profesionales del área". Entrevista Exploratoria 2020.-	Nuestra misión consiste en agrupar a las agencias de medios del mercado uruguayo.
			"El fin de la CUAM es brindar un servicio de excelencia a los anunciantes". Presentación CUAM 2016.-	Nos direcciona el servicio de excelencia a los anunciantes.
			"Somos especialistas de una de las ramas de la publicidad, de una parte de ella. Estamos formados por agencias reconocidas local e internacionalmente y entre todos manejamos una importantísima parte de las inversiones del mercado uruguayo". Encuesta de autopercepción socios CUAM 2020.-	Contamos con el respaldo y reconocimiento profesional. Nos da confianza en sí mismos.
			"La CUAM y sus agremiados desempeñarán sus funciones dentro del más estricto marco de la conducta ética y profesional asegurando así la confianza, respeto y reconocimiento permanente de	Nuestros valores fundamentales se basan en la conducta ética, el respeto, la

			los participantes en la industria de la Comunicación y de la sociedad en general". Presentación CUAM 2016.-	confianza y profesionalismo.
¿Dónde estamos? (lo que se está haciendo)	Cultura	Presente	"Nosotros éramos una Cámara que nos juntábamos cada 15 días aproximadamente. Es más, el famoso lunes 16 de marzo teníamos marcadas, durante toda la tarde, unas reuniones importantes por la investigación nueva de mercado para el año 2020 y eso lo tuvimos que suspender. A nivel de Cámara, obviamente, tuvimos que adaptarnos al distanciamiento social, no vernos más y pasar todo a plataformas virtuales". Entrevista exploratoria 2020.-	Nos adaptamos rápidamente y fluimos en vista de las nuevas necesidades ante la adversidad.
			"Es muy difícil visualizar el futuro. Estás todo el tiempo en el presente". Entrevista exploratoria 2020.-	Aprendimos a manejar la incertidumbre y enfatizamos en el día a día como mecanismo de trabajo.
			"Siento que nos falta reconocimiento".Encuesta autopercepción socios CUAM 2020.-	Nos falta ampliar nuestro alcance.
			"Ha cambiado la capacidad de planificar en un negocio en donde somos planificadores de medios, justamente. Todas son planificaciones cortas, de	Planificar a corto y mediano plazo se ha vuelto una nueva forma de pensar el trabajo.

			quince días, un mes como máximo." Entrevista exploratoria 2020.-	
	Política		"Hoy en las Directivas se recomienda que la cantidad de miembros sean impares para las votaciones, ya que justamente si son pares y no hay ninguna definición digamos de cómo se desempata, algunos temas pueden llegar a trancarse en lugar de fluir como debería ser. Entonces bueno, ese fue un cambio; se pasó a una Directiva de cinco miembros. Son cambios de cuestiones más legales, de hecho el profesional que interviene esto es un escribano, entonces, por temas también de personería jurídica que no la tenía la CUAM , aprovechamos a hacer todo junto." Entrevista exploratoria 2020.-	Fluimos en instancias de votación y bajo un marco legal de intervención.
			"El mercado tiene operando varios grupos que involucran no solamente agencias de medios, sino también agencias creativas, entonces en el caso nuestro, por ejemplo, en el grupo en donde yo trabajo, el grupo tiene una agencia creativa y tiene dos agencias de medios, entonces ése vínculo que decía Aldo, con AUDAP o con otras Cámaras es bastante cercano, porque vos operás en una Cámara representando o trabajando sobre los objetivos de las agencias de medios, pero el mismo grupo	Preservamos los intereses de la Cámara y los intereses individuales de cada una de las agencias asociadas.

			en otra Cámara opera con los intereses y los objetivos de la agencia creativa". Entrevista exploratoria 2020.-	
			"Hay una falta de conocimiento general de la tarea y eso hace que sea todo mucho más difícil. Por otro lado, eso de ir a una Institución pública y no conocen o no tienen la información de cuáles son los beneficios de trabajar con una planificación de medios profesional, también tiene que ver con que para el interlocutor puede significar un trabajo adicional". Entrevista exploratoria 2020.-	Debemos trabajar en fomentar el interés en nuestra tarea y los beneficios del vínculo con nuestra organización.
			"En este año tan particular, pandemia mediante, la Cámara tomó un protagonismo bastante diferente al que tenía hasta ahora, porque nos tuvimos que encargar de temas sobre los cuales en estos 14 años, prácticamente, no habíamos tenido que participar que es todo esto nuevo que se nos vino a todas las empresas y empresarios donde el 16 de marzo nadie sabía qué hacer, cómo moverse, entonces, tuvimos que, unidos, atacar determinados temas. Desde ir a solicitar una ayuda al Gobierno, porque el sector estaba en condiciones muy	A partir de la pandemia nos posicionamos más fuertemente ante el Estado, para la determinación de la mejor salida a la situación.

			complicadas a ver protocolos de Salud para el regreso a las oficinas. Nosotros, todas las empresas enviamos a la gente a trabajar a su casa a través de Home Office, pero bueno... El regreso está siendo paulatino. Hay un protocolo consensuado con la Cámara de Comercio que es el ámbito a donde nosotros pertenecemos, pero también con el Ministerio de Salud Pública. También hay cuestiones salariales, operativas a los seguros de paro, en fin, una cantidad de temas aburridos, pero que en estos momentos son súper importantes y en los que la CUAM tuvo que intervenir como tal". Entrevista exploratoria 2020.-	
	Com.		"El mercado tiene operando varios grupos que involucran no solamente agencias de medios, sino también agencias creativas, entonces en el caso nuestro, por ejemplo, en el grupo en donde yo trabajo, el grupo tiene una agencia creativa y tiene dos agencias de medios, entonces ése vínculo que decía Aldo, con AUDAP o con otras Cámaras es bastante cercano, porque vos operás en una Cámara representando o trabajando sobre los objetivos de las agencias de medios, pero el mismo grupo en otra Cámara opera con los intereses y los objetivos de la agencia creativa". Entrevista exploratoria 2020.-	Mantenemos vínculos directos con actores del ámbito publicitario.

			"Hay una falta de conocimiento general de la tarea y eso hace que sea todo mucho más difícil". Encuesta autopercepción socios CUAM 2020.-	Enfatizar en misión y visión de la organización y darle conocimiento público.
			"Las redes las maneja un “sobrinity manager”. El “sobrinity manager” es aquella persona que cuando no podés contratar a un community manager convencional lo terminas manejando vos y terminás no haciendo nada. Esa es la realidad. Las redes las manejamos entre nosotros y la verdad que las tenemos recontra desactualizadas, la verdad que me da vergüenza decirlo, pero no sé hace cuánto que no subimos nada ni posteamos nada, esa es la realidad". Entrevista exploratoria 2020.-	Relevancia a la creación de contenido oportuno y adecuado para cada canal. Desarrollar el sentido de pertinencia de los mensajes.
			"Creo que también se establecieron vínculos más intensos con los clientes, porque esto mismo que estamos haciendo nosotros, de habilitar todo tipo de canal de comunicación hizo que cada integrante del equipo hoy tenga su WhatsApp personal al servicio de la empresa, porque no hay forma de hacerlo de otra manera". Entrevista exploratoria 2020.-	Fortalecer lazos con clientes utilizando canales modernos e instantáneos.

			"La verdad que si vos no tenés algo puntual para comunicar, no sé si sería razonable invertir. Sí es verdad que costó mucho la llegada a tener una página web, que da un gran trabajo y la verdad que no siempre es tan fácil tangibilizar el beneficio. Implicaría también una estructura de trabajo que como la mayoría de las Cámaras, en realidad, todo lo que se ha hecho, se ha hecho liderado por Aldo y con la fuerza de nuestros propios testigos". Entrevista exploratoria 2020.-	La web y demás medios digitales, su diseño y el contenido que comparten deben ir de la mano a una estrategia debidamente planificada.
			"Tenemos una organización y lo tratamos de manejar pensando en el trabajo que haya para hacer". Entrevista exploratoria 2020.-	Mantener una organización estricta de las tareas a realizar.
	Organización		"Algunos proyectos y algunos temas fluyen más estando todos en home office, porque no hay pérdidas de tiempo". Entrevista exploratoria 2020.-	Optimizamos los tiempos.
				Nos adaptamos a las nuevas formas de trabajo.
			"Hay más iniciativas que en otras épocas, se han creado programas de capacitación (cursos, eventos) que no existían. Hemos desarrollado herramientas para la mejora del trabajo. Hay mucho por hacer pero siento que han existido avance". Encuesta autopercepción socios CUAM 2020.-	Nos motiva desarrollar iniciativas para actividades que den sentido a la sinergia de trabajo constante y permitan el

				crecimiento de la organización.
			"Una de las cosas que nos pasa es que no tenemos tiempo suficiente para desarrollar más rápido algunos proyectos, porque somos pocos socios, pocas personas involucradas y nuestras organizaciones son pequeñas". Encuesta autopercepción socios CUAM 2020.-	Optimizamos el tiempo en vista de los recursos con los que contamos y las tareas que hay para hacer. Priorizamos.
			"Tenemos pocas personas para llevar adelante los temas y procesos lentos… vínculo lento con los anunciantes". Encuesta autopercepción CUAM 2020.-	Desarrollar vínculos con los anunciantes.
			"En el viejo modelo de una agencia de publicidad que te brinda absolutamente todo, vos tenes un contacto, un proveedor y le pasas el problema: le decís “tengo que comunicar esta campaña y manejate”. Si vos trabajas con dos proveedores, por decirlo de alguna manera, hay infinidades de beneficios, pero visto desde el lado del que contrata, hay una posible duplicación en cuanto al tiempo, al hecho de que si hay alguien que me brinda toda esa información, después la tengo que procesar. Me parece que hay una pequeña barrera ahí". Entrevista exploratoria 2020.-	Optimizar los tiempos manteniendo una organización estable en la Cámara.

¿Hacia dónde vamos? (lo que hay que hacer)	Cultura	Futuro	"Si bien hemos ido mejorando en los últimos años todavía nos falta mucho recorrido por hacer y que nos conozcan". Encuesta autopercepción CUAM 2020.-	Trabajar desde adentro para fomentar la notoriedad de la organización a corto y largo plazo. Mantener la visibilidad.
			"Nos gustaría una CUAM con mayor cantidad de actividad, más Congresos, siendo un referente profesional de lo que es la planificación de medios y las mediciones de audiencia y la investigación de mercado. Esto para mi debería de ser como el foco que tendría que tener la CUAM". Entrevista exploratoria CUAM 2020.-	Determinar nuestras metas e ir por ellas. Planear estratégicamente cómo alcanzarlas.
			"LA CUAM es una Cámara democrática, actualizada y en permanente búsqueda de innovación con un buen vínculo con los medios. Debemos continuar fomentando la iniciativa, las soluciones en conjuntas a diferentes problemáticas, el profesionalismo, crecimiento de la industria, la información, la investigación, el buen relacionamiento (camaradería entre los socios) el trabajo en equipo y aprender de los colegas". Encuesta autopercepción socios CUAM 2020.-	Aprovechar nuestros actuales vínculos para crear nuevos. Sacar lo mejor de nosotros.

	Política		"Hemos tenido reuniones en el sector público, con empresas públicas, Ministerios y te encontras con que realmente no sabían de tu existencia: no saben que hay una empresa especialista en inversiones de medios. Yo creo que eso sí es algo que en la CUAM adolece y me parece que tendríamos que trabajar". Primera entrevista exploratoria 2020.-	Generar lobby, brief de información a los actores gubernamentales. Servir de organización de confianza. Asesoramiento.
			"En la parte gubernamental, lo que nos ha sucedido es que, hemos tenido instancias, por ejemplo, de participar cuando estaba el Proyecto de la nueva Ley de Medios y ahí es donde uno evidencia que realmente hay un desconocimiento. Había cosas que eran inaplicables al mercado, realmente. Tienes un trabajo a nivel de Parlamento que podría llegar a marcar, digamos, el rubro de manera bastante importante con un desconocimiento de lo que pasa realmente en el mercado, entonces es un trabajo difícil, porque es como que vas evangelizando de a uno. No hay posibilidad de hacer una campaña masiva para contarles "ustedes legisladores, escuchen". Es muy difícil abordar ese sector." Primera entrevista exploratoria 2020.-	Nuestros objetivos con el Estado deben ser claros y así exponerlos para llegar a ese público.

			"Todo lo que es el área gubernamental también es un público importante para nosotros a nivel de Cámara. Ahí creo que el conocimiento es cero. Yo estoy seguro que un legislador no tiene idea de la CUAM o un director de alguna empresa pública o Ministro tampoco, no tienen ni idea lo que es la CUAM. Es un trabajo un poco más complejo obviamente que lleva más tiempo, pero a su vez estoy seguro que cualquier Ministro sabe lo que es ADM, por decir otra Organización, pero bueno deberíamos quizás trabajar también a nivel de eso". Primera entrevista exploratoria 2020.-	Resaltar nuestros atributos y diferenciales ante las demás organizaciones del sector. Fortalecer el vínculo.
			"Todas esas instancias de negociación de la Cámara, que estuvo liderando de la mano de Aldo, participando en Presidencia, esas son las oportunidades que, más allá que había que hacerlo, que no fue salimos a hacer lobby, en realidad, esas son las instancias donde vos tenés la oportunidad de parar a la Cámara en un lugar y decir: "acá estamos nosotros". Primera entrevista exploratoria 2020.-	Somos importantes en el mercado y nuestro conocimiento vale.
	Com.		"Hay anunciantes que no tienen ni idea de lo que es la CUAM y probablemente no sepan lo que es una agencia de medios. Yo creo que ahí quizás la Cámara debería trabajar en mostrarse a sí misma y también en mostrar lo que es	Fortalecer la comunicación con los públicos directos.

			una agencia de medios". Entrevista exploratoria 2020.-	
			"Me parece que hay un tema ahí que puede ser una dificultad y la realidad es que otra situación que se da en el mercado y es que somos muchos intentando visibilizarse". Entrevista exploratoria 2020.-	Generar reputación en el mercado a través de la implementación organizada de estrategias y tácticas que logren un mejor posicionamiento.
			"La necesidad de que nosotros hiciéramos el curso de Planificación de Medios también parte de ahí: de darle visibilidad a la profesionalización del sector desde ese lugar, desde el que está entrando al mercado y de repente ni siquiera sabe que se puede especializar en esto, tenemos hasta ahí una dificultad". Entrevista exploratoria 2020.-	Incentivar la realización de cursos como mecanismo para la profesionalización del sector y como estrategia para una mayor visibilidad de la Cámara.
			"La verdad que si vos no tenés algo puntual para comunicar, no sé si sería razonable invertir. Sí es verdad que costó mucho la llegada a tener una página web, que da un gran trabajo y la verdad que no siempre es tan fácil tangibilizar el beneficio. Implicaría también una	Pensar el rol de la Comunicación como elemento clave para el logro de nuestros objetivos: Posicionamiento /

			estructura de trabajo que como la mayoría de las Cámaras, en realidad, todo lo que se ha hecho, se ha hecho liderado por Aldo y con la fuerza de nuestros propios testigos". Entrevista exploratoria 2020.-	Visibilidad / Influencia.
			"Los más informados de nuestra industria nos reconocen, la mayoría no y hay que ganar en visibilidad". Encuesta de autopercepción socios CUAM 2020.-	Abrir los mensajes y expandir la llegada a nuevos públicos. Generalizar algunos temas.
			"Nos falta ganar espacios para tener ese reconocimiento que por ahí tienen otros en la industria". Encuesta de autopercepción socios CUAM 2020.-	Necesidad de encontrar el diferencial para destacar ante otros actores de nuestro sector.
			Trabajaría en las comunicaciones hacia el exterior de la Cámara con el objetivo de mejorar la percepción o la consideración que se tiene hacia nosotros. Mayor investigación e información de las audiencias. Con presupuesto y personal podría tener una persona full time por ej. CM, nueva Web, Contacto con la prensa. Comunicación más activa a través de redes y mailing para ir generando una comunidad de seguidores y defensores	Posicionar a la organización a través de la comunicación hacia el exterior. Dar a conocer qué hacemos, en qué estamos.

			de nuestra área". Encuesta autopercepción socios CUAM 2020.-	
			"Nos ha pasado con Paulina misma, con quien hemos tenido reuniones en el sector público, con empresas públicas, Ministerios, y te encontras con que realmente no sabían de tu existencia: no saben que hay una empresa especialista en inversiones de medios. Yo creo que eso sí es algo que en la CUAM adolece y me parece que tendríamos que trabajar." Entrevista exploratoria 2020.-	Fomentar la notoriedad a corto y largo plazo. Visibilidad ante actores públicos.
	Organización		"Creo que también se establecieron vínculos más intensos con los clientes, porque esto mismo que estamos haciendo nosotros, de habilitar todo tipo de canal de comunicación hizo que cada integrante del equipo hoy tenga su WhatsApp personal al servicio de la empresa, porque no hay forma de hacerlo de otra manera". Entrevista exploratoria 2020.-	Insistir de forma organizada en utilizar canales de comunicación instantáneos.
			"Hay anunciantes que no tienen ni idea de lo que es la CUAM y probablemente no sepan lo que es una agencia de medios. Yo creo que ahí quizás la Cámara debería trabajar en mostrarse a sí misma y también en mostrar lo que es	Nos organizamos estratégicamente, respecto a la comunicación, para fortalecer y mantener lazos

			una agencia de medios". Entrevista exploratoria 2020.-	con públicos prioritarios.
			"Me parece que hay un tema ahí que puede ser una dificultad y la realidad es que otra situación que se da en el mercado y es que somos muchos intentando visibilizarse". Entrevista exploratoria 2020.-	Visibilizarse en el ámbito publicitario y con los actores prioritarios para nuestra organización.
			"La necesidad de que nosotros hiciéramos el curso también parte de ahí: de darle visibilidad a la profesionalización del sector desde ese lugar, desde el que está entrando al mercado y de repente ni siquiera sabe que se puede especializar en esto, tenemos hasta ahí una dificultad". Entrevista exploratoria 2020.-	Queremos ser referentes en cuanto a la formación de estudiantes en el área de la planificación de medios.
			En cuanto a reputación la CUAM se beneficia de estar integrada por agencias importantes pero creo que dentro de todo el mercado publicitario no tenemos tanta visibilidad como para que se nos reconozca de esa forma y por eso nuestra imagen es un tanto débil en ese sentido". Encuesta de autopercepción socios CUAM 2020.-	Contamos con buena reputación, pero debemos posicionar nuestra organización.

			"En el viejo modelo de una agencia de publicidad que te brinda absolutamente todo, vos tenes un contacto, un proveedor y le pasas el problema: le decís “tengo que comunicar esta campaña y manejate”. Si vos trabajas con dos proveedores, por decirlo de alguna manera, hay infinidades de beneficios, pero visto desde el lado del que contrata, hay una posible duplicación en cuanto al tiempo, al hecho de que si hay alguien que me brinda toda esa información, después la tengo que procesar. Me parece que hay una pequeña barrera ahí". Entrevista exploratoria 2020.-	Identificamos las barreras como desafíos propios de la organización. Visualizamos el futuro en condiciones óptimas.

Anexo N°2 Diagnóstico

2.1 Videograbación presentación Diagnóstico ante CUAM

https://drive.google.com/file/d/1HplepOpZtWg6L974MMbPoLz0aKRQIS-K/view?usp=sharing

2.2 PPT presentación Diagnóstico ante CUAM

Públicos	Problema de comunicación a ser resuelto	Objetivo (en términos de resultado esperado)
Estado	Desconocimiento de la existencia y rol que cumple la organización por parte de ciertos actores del Estado.	Incidir en las decisiones de regulación y legislación del ámbito publicitario. Ser referente y asesorar en las licitaciones de contratación pública. Asesorar y coordinar acciones entre el Estado y las agencias de medios.
Universidades y Centros de Estudio y estudiantes	Desconocimiento de la tarea de un planificador de medios en comunidades universitarias, estudiantes.	Visibilizar la profesionalización del sector. Incrementar la participación a cursos, talleres, seminarios de capacitación y eventos organizados por la organización.
Anunciantes	Desconocimiento de la existencia y rol que cumple la CUAM y las Agencias de Medios, por parte de ciertos anunciantes del sector privado.	Resaltar a la CUAM por sobre las demás Comisiones y Asociaciones similares del rubro publicitario. Mostrar la organización y sus cometidos en tanto Agencia de Medios (beneficios).

Propósito

En el presente diagnóstico se pretendió realizar un relevamiento de percepción de imagen, por considerarse importante estudiar cómo la CUAM es percibida por esos públicos, cómo opera en el vínculo con los mismos y qué acciones pueden llegar a establecer una cercanía con estos.

Entrevista en profundidad

Se analizaron como dimensiones relevantes en el marco de nuestro trabajo

- El vínculo que dichas organizaciones mantienen con la CUAM
- La percepción de la imagen que, actualmente, la configuran
- La identificación de las principales fortalezas y debilidades de la CUAM en el ecosistema
- Los canales de comunicación interna y externa que utilizan para comunicarse con sus diferentes públicos.

Entrevista en profundidad

Se entrevistó a:

- Cámara Uruguaya de Agencia de Medios
- Cámara Nacional de Comercio y Servicios
- Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad
- Interactive Advertising Bureau

Dichas entrevistas arrojaron diversos datos acerca del funcionamiento de cada una de ellas y sus principales tareas.

Podemos destacar que, tanto AUDAP, IAB y CNCS tienen un fuerte vínculo con la CUAM. Los actores de cada organización definen la relación como un vínculo estrecho de trabajo en conjunto. De la misma manera, la CUAM se refiere a este tipo de Cámaras y demás Asociaciones, como aliados clave más importantes.

Encuestas

Se elaboraron cuatro modelos de encuestas, adaptadas para cada uno de los públicos que se priorizaron:

- Estado
- Centros de Estudios
- Estudiantes
- Anunciantes

Las cuestiones a precisar fueron la **visibilidad** y la **percepción de la imagen** de la **CUAM** por parte de los mismos.
Asimismo, se creó una encuesta dirigida a la totalidad de los socios de la CUAM con el fin de interpretar la autopercepción de los integrantes, respecto a la organización.
Características de las encuestas:

- Preguntas abiertas y cerradas
- Tiempo estimado de respuesta no mayor a 10 minutos

Conclusiones

- Si bien las tres organizaciones entrevistadas coinciden en el liderazgo y buen trabajo en equipo que posee la CUAM, aún no alcanza la visibilidad a las que sus directivos aspiran.
- En cuanto al posicionamiento de la organización, no se concibe desde un punto de vista estratégico.
- La imagen de la CUAM, carece de una estrategia comunicacional alineada al cumplimiento de objetivos de comunicación específicos que resalten sus atributos.
- Lo relevante radica en priorizar y unificar la imagen de la CUAM, a través de la cual se expresa y por la que debería lograr la incidencia que la organización desea.

Recomendaciones

- Priorización de la Comunicación dentro de la Organización para generar una mayor notoriedad de la organización a través de la producción de mensajes estratégicamente construidos para llegar a las audiencias objetivo.
- Se considera necesario que la totalidad de los integrantes de la organización trabajen en conjunto para lograr implicancia en la importancia de la construcción de una imagen visual que refleje su visión.
- Se recomienda la construcción de un relato estratégico para rediseñar la imagen institucional.

¿Cómo seguimos?

- Presentación del proyecto de TG a la Comisión de Carrera (17/12/2020)
- Retorno de actividad con los tutores (1°/2/2021)
- Presentación del PEC a CUAM
- Realización de alguna de las acciones acordadas

Facultad de Información y Comunicación

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

¡Muchas gracias!

Florencia, Luciana, Santiago y Sofía

Facultad de Información y Comunicación

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

DIAGNÓSTICO

Seminario Taller Comunicación Organizacional 2020

Cámara Uruguaya de Agencias de Medios

Equipo de trabajo:

Bogliacino, Luciana C.I.: 4.888.646-8 lubogliacino@gmail.com

Caraballo, Santiago C.I.: 5.155.172-1 santamalena16@gmail.com

López, Florencia C.I.: 4.699.408-7 florenciamicaelalopez@hotmail.com

Pérez, Sofía C.I.: 4.984.932-8 s.perez.uy@gmail.com

tgcuam@gmail.com

Docente tutora:

Papa, Paola

ÍNDICE

Introducción 3
Definición de problemas 13
Marco conceptual 15
Metodología 18
Análisis 20
Conclusiones 29
Recomendaciones 30
Bibliografía 31

Introducción

Históricamente las agencias de publicidad surgieron como intermediarios entre la venta de espacios de los medios de comunicación y los anunciantes. Esta labor se fue complejizando a medida que se fue incrementando la competencia en la profesión, crecieron las ofertas de soporte, formatos publicitarios y aumentó la preocupación por la eficacia de las campañas. Más tarde, las agencias de publicidad, de servicios integrales incluyeron en su estructura un Departamento de Medios dedicado a la planificación, a la compra y al control de lo pautado en los medios de comunicación. A mediados de la década del '90, el mercado mundial de publicidad trajo los modelos existentes a Latinoamérica. Con el tiempo, los desarrollos tecnológicos y el panorama de los medios se fueron complejizando. Las áreas de medios, con que contaban las agencias publicitarias, se fueron sofisticando hasta el punto que surgieron empresas independientes dedicadas completamente a este sector; las Agencias de Medios[47].

¿Qué es una Agencia de Medios?

Las agencias de medios se integran por especialistas que gestionan la planificación de los diferentes medios publicitarios en el marco de las acciones de comunicación de empresas anunciantes. Entre las funciones de una agencia de medios está asegurarse que el mensaje publicitario llegue a la audiencia adecuada, en el lugar y momento apropiados y al menor costo posible para el anunciante, sin importar el medio que sea (offline u online[48]). Las agencias de medios brindan soluciones profesionales especializadas en consultoría estratégica, planificación estratégica y táctica, negociación y/o asesoramiento en compra de espacios, manejo de redes sociales y medios digitales, implementación de canales, creatividad en el uso de medios, control y seguimiento de las campañas de comunicación, post evaluación, capacitación y difusión de la información en el equipo del cliente[49].

Tareas de las agencias de medios:

Optimizar las inversiones publicitarias de los anunciantes

Realizar investigaciones en forma constante

Impulsar e invertir en capacitación y actualización de los profesionales de medios

[47] Planificación de Medios - UBA - Ciencias de la Comunicación - Orientación Opinión Pública y Publicidad: *Historia de las Agencias de Medios* (2011) http://pdmuba.blogspot.com/2011/09/historia-de-las-agencias-de-medios.html

[48] La comunicación *online* se realiza en medios digitales y la comunicación *offline* en canales tradicionales (prensa, radio, televisión, vía pública)

[49] Presentación CUAM (setiembre, 2016)

Trabajar observando con anticipación y generando innovaciones
Establecer en cada agencia una visión integradora que sea una
precisa guía para las estrategias de los anunciantes[50]

Diferencial de trabajar con una agencia de medios:
Contar con una agencia de medios es tener la mayor certeza sobre la efectividad de la inversión realizada en comunicación. Las últimas tecnologías y herramientas de información, permiten evaluar con precisión a quiénes, de qué forma y con qué intensidad ha llegado el mensaje publicitario cursado a través de cualquier canal de comunicación[51].

Para el Estado:
Eficiencia y eficacia en las inversiones de comunicación: por acceso a herramientas de optimización propietarias e investigaciones de mercado, en manos de personal capacitado y especializado en la optimización de inversiones publicitarias de los principales anunciantes y marcas a nivel local, regional y mundial

Transparencia y auditoría de medios en las inversiones publicitarias del Estado: por acceso a auditoría de inversiones por parte de fuentes terceras independientes y análisis de retorno de la inversión publicitaria[52]

En el 2000, las Agencias de Medios representaban un fenómeno relativamente nuevo en Uruguay. En aquel entonces, a nivel publicitario la única Cámara que existía y que representaba los intereses de las empresas dedicadas a la publicidad era la Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP) fundada el 11 de noviembre de 1946, "constituyendo la única institución que nuclea las agencias de publicidad a nivel nacional"[53].

La Cámara Uruguaya de Agencias de Medios (CUAM) se formó en el año 2006, con la misión de agrupar a las agencias de medios del mercado uruguayo para velar por la profesionalización,

[50] Presentación CUAM (setiembre, 2016)
[51] Presentación CUAM (setiembre, 2016)
[52] Presentación CUAM (setiembre, 2016)
[53] Infromación institucional de AUDAP / audap.com.uy

mejora continua de la industria y tecnificación de la profesión, generar buenas prácticas en la planificación de medios, honestas y eficientes, sus proveedores y profesionales, mejorar la calidad de investigaciones de audiencias y de mercado y promover la existencia en todos los sistemas de medios y regiones[54].

A lo largo de 14 años la CUAM fue creciendo en cantidad de socios. Al día de hoy se integra por diez empresas asociadas, representando el 80% de las Agencias de Medios del mercado uruguayo. Es decir, que "la representación que tiene la CUAM sobre el mercado de agencias de medios, es una representación fuerte, acorde al escenario nacional"[55].

Estructura organizativa:
De acuerdo con lo dispuesto por el Estatuto, la Asamblea General de socios es el órgano soberano de la institución.[56] A los efectos de la conducción y administración de la gremial se cuenta con un Consejo Directivo integrado por Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal y dos suplentes[57]. También se cuenta con una Sindicatura[58] como figura de contralor del accionar del Consejo Directivo. Todos los cargos mencionados son honorarios y se accede por resolución de la Asamblea General de socios. En lo que refiere a la operativa diaria de CUAM, no se cuenta con personal a cargo de la gremial. Por su vinculación con la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (CNCS) se tiene un servicio de secretaría, administración y uso de sede por lo que se paga una cuota mensual. En virtud de la misma, se cuenta con una secretaria con dedicación parcial para atender los requerimientos de los socios de CUAM e instrumentar lo dispuesto por el Consejo Directivo.

Algunos hitos o acontecimientos relevantes para la organización:
En 2017 se realiza la primera edición del MediaUy, evento sobre lo que sucede en el mundo de la planificación de medios y la planificación de medios en el mundo[59]. En 2018 el Grupo Radar presenta el Estudio del Consumidor Uruguayo (ECU) impulsado por la CUAM en el que se estudió el consumo de más de cien categorías de productos y servicios (individuales y del

[54] Presentación CUAM (setiembre, 2016)
[55] Primera entrevista exploratoria a directivos de la CUAM (julio, 2020)
[56] Ver art. N°10 a N°14 del Estatuto por detalles de integración y funcionamiento
[57] Artículos N°15 a N°18 del Estatuto
[58] Art. N°19 a N°20 del Estatuto
[59] web institucional de CUAM / cuam.com.uy

hogar)[60]. En 2020 la Cámara tomó un protagonismo al trabajar en conjunto con actores del Gobierno y del ámbito empresarial para encontrar soluciones a los efectos de la crisis económica y social que se vive actualmente a nivel mundial[61]. En este sentido, participó de la campaña publicitaria COVID-19 que se difunde actualmente en los medios de comunicación nacionales[62]. También, ha realizado instancias de capacitación, cursos de planificadores de medios, congresos y charlas.

Misión de la CUAM:

La CUAM es una asociación dedicada al desarrollo y profesionalización del mercado de la Planificación de Medios, contribuyendo a la mejora constante de la práctica de la planificación, junto con los diferentes actores de la industria: los anunciantes; los medios; las fuentes de investigación, verificación y monitoreo; instituciones privadas y de gobierno; asociaciones nacionales e internacionales y los profesionales del sector. La asociación y sus agremiados desempeñan sus funciones dentro del más estricto marco de conducta ética y profesional asegurando así la confianza, respeto y reconocimiento permanente de los participantes en la industria de la comunicación y de la sociedad en general[63].

Visión de la CUAM:

Ser el referente del sector de la planificación de medios en Uruguay, liderando los avances para el fortalecimiento y profesionalización de su ámbito de actividad[64].

Objetivos de la CUAM:[65]

Defender y representar los intereses de las Agencias de Medios

Realizar todas las gestiones y trámites necesarios para el mejor desenvolvimiento de la actividad, así como todos los cometidos de la presente asociación a los efectos de dar total cumplimiento de sus fines

Asesorar y apoyar a los asociados en las distintas cuestiones que se les presenten

Integrar otras asociaciones empresarias o adherir a entidades cuyos fines resulten compatibles con las normas del Estatuto

[60] web institucional de GRUPO RADAR / noticia del 13/9/2018 / gruporadar.com.uy
[61] Presidente CUAM en primer entrevista exploratoria (julio, 2020)
[62] Sección noticias de la web institucional de CONARP / conarp.com.uy
[63] Información obtenida mediante consulta vía correo electrónico
[64] Información obtenida mediante consulta vía correo electrónico
[65] Información obtenida mediante consulta vía correo electrónico

Entender en cuestiones de ética que se susciten entre los asociados

Fomentar el desarrollo de las actividades de las Agencias de Medios mediante cursos, realización de estudios, becas y cualquier otro medio idóneo para tal fin (buscando en forma especial la protección de la actividad de sus productos y de sus usuarios así como de la colectividad en forma general)

Representar a sus asociados en negociaciones colectivas relacionadas con la materia de salarios, documentos públicos tales como pliegos y condiciones generales para licitaciones y/o contrataciones estatales, (así como toda negociación que implique los intereses de la presente actividad), así como colaborar en la solución de eventuales conflictos laborales que pudieran afectarles

Primer relevamiento de canales de Comunicación Interna y Externa:

A lo largo del tiempo la comunicación en las organizaciones ha logrado recobrar mayor importancia en estas, generando buenas prácticas de comunicación interna en la organización y con el afán de transmitir ese fiel reflejo en experiencias activas de comunicación externa. La comunicación en las instituciones tiene como fin mantener e incentivar a un diálogo fluido, una retroalimentación con el entorno y la contribución al logro de los objetivos preestablecidos (ACS, Calandria, s.f). En el marco de la entrevista con representantes del Consejo Directivo de la CUAM[66], los mismos exponen que la Cámara presenta un ágil intercambio entre sus directivos, secretaria y socios, fomentando el trabajo en equipo como una arista esencial en la planificación de estrategias y el logro de metas. Para la CUAM, el activo trabajo en equipo describe ampliamente su identidad, el fortalecimiento de su misión y visión, y su cultura institucional (ACS, Calandria, s.f). Por otra parte, una profundización en los flujos de información, vertical y horizontal (ascendente o descendente) a su vez en el sistema de comunicación y los medios de comunicación actuales, nos brindará una visión más integral en cuanto a las prácticas internas de comunicación. En términos de canales de comunicación interna, se percibe una fluida comunicación, que se ha visto afectada por el contexto de pandemia mundial[67]. La CUAM, así como la gran mayoría de las Cámaras y asociaciones del Uruguay, ha modificado sus métodos de trabajo y canales de comunicación, dejando de lado esa idea de sus inicios (reuniones y comunicaciones personales) y pasar a establecer el home

[66] Primera entrevista exploratoria CUAM (julio, 2020)

[67] En Uruguay la pandemia mundial por virus COVID - 19 inicia un período de emergencia sanitaria decretada el 13 de marzo de 2020

office[68] y el contacto a través de plataformas digitales y canales de comunicación informales como, por ejemplo, la App Whatsapp. En cuanto a la comunicación externa en una organización, no solo centra su énfasis en la construcción o influencia en la opinión pública, sino que a sí mismo en la imagen[69] y representación mental que tiene la opinión pública de la organización. Para la CUAM, crear y fortalecer lazos con sus públicos, es un pilar fundamental para el cumplimiento de metas en primera instancia, pero a su vez el logro de una reputación visible en toda la sociedad. La comunicación externa de la CUAM, pasa por el lado de brindar información de calidad a sus públicos y no comunicar hechos sin relevancia. Es por esto, que lleva a cabo eventos como el Media Uy[70], donde se exponen reconocidos representantes del ámbito comunicacional, mientras que por otro lado imparte cursos académicos de planificación de medios. Estos aspectos de comunicación, revelan sus valores y su cultura institucional.

Efectos COVID - 19 en la CUAM y en su relacionamiento con sus públicos:

El 13 de marzo de 2020, a través de una cadena nacional en los medios masivos de comunicación, se decreta en Uruguay el estado de emergencia sanitaria por el virus COVID-19. Mediante una conferencia de prensa, realizada por parte de Presidencia de la República, se anuncia la problemática, consecuencia de la detección de casos provenientes de otros países. A partir de ese momento, dados los riesgos de contagio las organizaciones, tanto públicas como privadas, comienzan a implementar, rápidamente, protocolos sanitarios con el fin de controlar la transmisión del virus. Se instaura así, en Uruguay, un período de crisis económica y social, que ya se venía dando en la región y a escala global. Sin dudas, este acontecimiento marca la historia de la humanidad y nos obliga a repensar nuestra manera de existir en el mundo, sin poder escapar de la necesidad de encontrar nuevas formas de adaptarnos a esta "nueva realidad"[71] en medio del pánico, la incertidumbre y de no poder planificar para un futuro que exceda unos pocos días. En este sentido, en la primera entrevista exploratoria con los directivos de la CUAM y en las entrevistas en profundidad realizadas a distintos referentes de Cámaras y Asociaciones del ecosistema de la organización objeto de nuestro estudio, se relevó información, respecto a las medidas que se tomaron en cuanto a la comunicación interna y externa y cómo la crisis sanitaria, a pesar del efecto devastador y el impacto negativo en la industria publicitaria (retraimiento de las inversiones, incertidumbre, desempleo, entre otras)

[68] Trabajo remoto, desde el hogar o cualquier otro sitio

[69] Véase concepto de Imagen, según CAPRIOTTI

[70] Evento organizado por la CUAM, mencionado en el punto *Reconocimiento del ámbito de trabajo*

[71] Frase que se popularizó en la opinión pública al momento de referirse a la situación sanitaria y todos los cambios que ello conlleva

generó la necesidad de estrechar los vínculos entre los diferentes actores de este mercado. Para llegar a esto, se incluyó en la temática de análisis una pregunta de respuesta abierta sobre este asunto. Al consultarles sobre cómo evalúa el mercado publicitario en el contexto del coronavirus, los cambios implementados en la organización a partir de este y respecto de su visión a futuro se concluyó que la coyuntura sanitaria exige una unión por parte de los actores que forman parte del ecosistema publicitario. El trabajar en conjunto es clave para llevar adelante iniciativas relacionadas a brindar posibles soluciones ante las distintas problemáticas que expresan, que les son comunes y que los afectan de alguna u otra manera (retraimiento de las inversiones, necesidad de rebajar los costos operativos, desempleo, subsidios, teletrabajo, entre otras). Esto habla de cierto pacto de alianza o de cooperación que estas organizaciones mantienen para potenciar, en conjunto, el alcance individual de cada una[72].

Áreas, actores involucrados:

Para el establecimiento de una adecuada estrategia de comunicación al servicio de los objetivos propuestos, es fundamental llegar a una precisa definición de los diferentes tipos de destinatarios de las acciones (Sanz de la Tejada, 1996). En el proceso de auditoría debería considerarse que cuando se habla "de públicos de la organización, estamos haciendo referencia a aquellos grupos humanos que están unidos por un interés común en relación con la organización y no a la totalidad de los grupos de la sociedad" (Capriotti, 1999). Es necesario reconocer los distintos públicos con los que la CUAM se relaciona en forma voluntaria o involuntaria, actores con los que la organización tiene intercambios de algún tipo. La CUAM tiene la característica de ser una organización pequeña en lo que respecta a cantidad de integrantes que trabajan habitualmente en el desempeño de las tareas de funcionamiento. Como se mencionó con anterioridad, no se cuenta con suficiente personal y la comunicación externa representa un área con potencial a desarrollar, pero que actualmente no tiene una definición determinada. Tal como sus directivos expresan, existe un desconocimiento de la existencia de la CUAM por parte de ciertos actores gubernamentales y se menciona la clara intención de ampliar el alcance a los anunciantes del mercado publicitario. En cuanto a medios y empresas investigadoras, se considera "un camino bien recorrido"[73] ya que dichos públicos convergen en la actividad vital de la Cámara, interviniendo y trabajando en conjunto para la realización de investigaciones de mercado y planificación de medios. A los efectos de construir un relato

[72] Ver respuestas entrevistas en Anexos

[73] Presidente de CUAM en primer entrevista exploratoria (julio, 2020)

estratégico se deberán considerar las percepciones de los distintos públicos para el planteamiento de objetivos comunicacionales claros (situación actual / situación deseada) a partir de la planificación estratégica que integre una narrativa direccionada a la construcción de vínculos y sentidos que interactúen con los stakeholders y generen una sinergia de información valiosa para la organización con mayor visibilidad en su ecosistema.[74]

Públicos internos:

Los públicos internos conforman el grupo de "aquellos que hacen algo por la organización - "la organización misma como público" (Amado, 2008). En dicho conjunto de individuos, para el caso de la CUAM, podemos encontrar a la Asamblea General de Socios como órgano soberano de la Institución, al Consejo Directivo (personal directivo) integrado por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal y dos suplentes en lo que respecta a la conducción y administración de la gremial. Por consiguiente, cuentan con una Sindicatura integrada por un miembro titular y un suplente, como figura de contralor del accionar del Consejo Directivo, y una persona encargada de la secretaría (servicio que ofrece la CNCS a través del pago de una cuota mensual). Tomando los conceptos sobre los criterios de la relación lógica de públicos (França, 2008) encontramos que estos grupos de personas se encuentran establecidos dentro del primer criterio con grado de dependencia jurídica y/o situacional de la organización, que permite su existencia y permanencia. En términos del autor, éstos conforman los grupos esenciales constitutivos (França, 2008: 75-100). Al seguir con el segundo criterio, definido por el mayor o menor grado de participación de los públicos en los negocios de la empresa, la defensa de sus intereses y su promoción institucional o de marcado, situamos a la CNCS al actuar como filial centralizadora y proveedora de los servicios que surten apoyo vital para la CUAM, como público no constitutivo o de soporte primario de quien depende, en gran medida, la organización para llevar a cabo su proyecto (personal e infraestructura). La CNCS representa al sector privado empresarial desde 1867. Se encarga de atender y difundir lo que los empresarios piensan, sus inquietudes, necesidades y puntos de vista. En la Cámara Nacional de Comercio y Servicios encuentran un punto de reunión empresarios de los más diversos giros. Además, representa al sector empresarial ante las autoridades nacionales y departamentales y acerca al socio diversos servicios de modo de propender a su formación continua y a su mejor desempeño en el mercado nacional e internacional. Actualmente la Cámara cuenta con más de 15.000 socios y más de 120 gremiales (28 de ellas en el interior del país) que abarcan diferentes

[74] Ingeniería Industrial - Universidad de Chile - Centro Ingeniería Organizacional

giros de la economía nacional, cubriendo todo el territorio nacional[75]. (ver desgrabación entrevista a Gerente de Gremiales, CNCS). Por otra parte, encontramos al personal contratado y/o temporario de las empresas que conforman la lista de socios de la CUAM. La misma cuenta con la participación de diez Agencias de Medios asociadas las que, en su conjunto, emplean a una cantidad de 100 personas, aproximadamente[76]. Este último grupo, estaría comprendido dentro de los públicos no constitutivos secundarios. Aquellos quienes contribuyen a la viabilidad de la organización, aunque con un grado más reducido de dependencia. La participación no constituye un valor imprescindible (esencial): puede o no existir, sin afectar la estructura de la organización; por ende, esos públicos no son parte integrante de la organización misma (França 2008: 75 y 101 - 102).

Públicos Internos	Integración
Asamblea General de Socios	Socios activos de la CUAM
Consejo Directivo	Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal y dos suplentes (en conduccion y administracion de la gremial).
Sindicatura	1 miembro titular y 1 miembro suplente. (control del accionar del Consejo Directivo)
Secretaría	1 secretario/a (proporcionado por la CNCS).

Tabla 1: Integración y funcionamiento de la CUAM, según Art. N°10 a N°20 de su Estatuto (en Anexos)

Públicos externos:

El tercer criterio es el grado de interferencia que ciertos públicos pueden ejercer sobre la organización o sus negocios. Aquí se incluyen los grupos externos a la organización, que no participan ni de su constitución ni de su mantenimiento. En algunas situaciones, pueden ejercer presión favorable o desfavorable sobre los intereses de la empresa. Los públicos no esenciales se consideran así porque no participan de las actividades fin, pero sí de las actividades medio (França, 2008).

[75] web institucional CNCS / cncs.com.uy

[76] Presidente CUAM en primera entrevista exploratoria (julio, 2020)

Comisiones y asociaciones[77]:

Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP): es una institución sin fines de lucro, fundada el 11 de Noviembre de 1946 y con personería jurídica desde el 1º de diciembre de 1949, constituyendo la única institución que nuclea a las agencias de publicidad a nivel nacional. Actualmente cuenta con 27 asociados, empresas de publicidad. Sus objetivos se basan en propender a la unidad y representación de sus asociados en todos aquellos asuntos que aluden a su actividad; promover la unidad del gremio y fomentar la profesionalización generando y apoyando iniciativas, así como nuevas herramientas para la optimización de los servicios que brindan las agencias de publicidad[78]. A través de las empresas socias a esta organización pasa la mayor inversión en publicidad del país[79]. AUDAP tiene un constante relacionamiento con el Estado por las compras públicas, licitaciones[80]. Así mismo, participó haciendo lobby parlamentario en temas como la elaboración del nuevo proyecto de Ley de Medios[81], trabajando activamente a través del Comité Técnico Consultivo (ver desgrabación entrevista a Gerencia, AUDAP)[82].

Cámara de Anunciantes del Uruguay (CAU): La Cámara de Anunciantes del Uruguay representa a los anunciantes ante sus interlocutores profesionales, las autoridades y la sociedad en general, impulsando la defensa de sus legítimos intereses y puntos de vista. Contribuye a que los anunciantes optimicen en eficacia y costo sus inversiones en comunicación. Defiende la libertad de la expresión comercial, promoviendo al mismo tiempo las prácticas legales y éticas[83]

Interactive Advertising Bureau (IAB): Fundado a nivel internacional en 1996, es el principal organismo representativo de la industria publicitaria online en el mundo. Como asociación internacional sin fines de lucro, se dedica exclusivamente a fomentar la utilización y maximizar la efectividad de la publicidad en Internet. Posee más de 500 empresas participando como

[77] AUDAP, IAB, CAU, CNCS, CINVE, Círculo de la Publicidad y Buró de Radios del Uruguay son las principales comisiones y asociaciones en constante comunicación y participación activa con la CUAM, según sección "*CUAM en el Mercado"* de su portal web

[78] web institucional AUDAP / audap.com.uy

[79] entrevista a AUDAP (setiembre, 2020). Desgravación en sección *Anexos*

[80] en el año 2007 se aprobó el decreto N°351/2007 que regula selección y contratación de agencias de publicidad por parte del Estado. AUDAP oficia de supervisor en cuanto al cumplimiento de requisitos y elaboración de pliegos marco

[81] El nuevo proyecto de ley, incluye modificaciones al proyecto de Ley de Medios aprobado durante el gobierno del expresidente José Mujica (2010 - 2015)

[82] Desgrabación entrevista a gerencia AUDAP (setiembre, 2020) en sección Anexos

[83] web institucional CAU / anunciantes.com.uy

miembros activos solo en Estados Unidos, tiene presencia en los principales mercados de Latinoamérica, Europa & Asia y Oceanía. IAB Uruguay es el capítulo local del Interactive Advertising Bureau (IAB) es una organización dedicada a promover el marketing interactivo y la publicidad digital en el mercado nacional. Desde 2008, está abocado a ayudar a la comunidad interactiva a establecer estándares y guías de publicidad interactiva, así como impulsar a las marcas y anunciantes a aprovechar todo el potencial de los medios digitales (IAB, Institucional). En 2020 se llevó a cabo un estudio de mercado sobre la inversión en publicidad digital en Uruguay. Dicha organización cuenta con un servicio de secretaría proporcionado por la CNCS al igual que la CUAM.

Círculo Uruguayo de la Publicidad: El Círculo nació en 1989 con el objetivo de elevar el nivel de la publicidad uruguaya. Desde ese momento reúne a publicitarios de las más diversas áreas: creativos, cuentas, producción, medios, investigación, productores audiovisuales, diseñadores de sonido, fotógrafos, estudiantes, anunciantes, etc.[84]

Buró de radios del Uruguay: Es una iniciativa llevada adelante por un grupo de radios cuya finalidad consiste en crear un ámbito de capacitación, investigación y desarrollo en temáticas vinculadas al medio radio y ofrecer al mercado publicitario información relevante para la toma de decisiones con el fin de optimizar la eficiencia de la inversión publicitaria. Al presente integran el Buró las siguientes radios: Carve 850 AM, El Espectador 810 AM, Montecarlo 930 AM, Oriental 770 AM, Sarandí 690 AM, Aire 100.3 FM, Azul 101.9 FM, Azul Punta 93.5 FM, Concierto Urbana 92.5 FM, Disney 91.9 FM, Futura 91.1 FM, Metrópolis 104.9 FM, Océano 93.9 FM, Oldies 90.3 FM, Radiocero 104.3 FM y Radiocero Punta 101.5 FM[85].

Centro de Investigaciones Económicas (CINVE): institución académica privada que inició sus actividades en 1975. Es una organización no gubernamental independiente, no relacionada con ninguna asociación gremial, religiosa o política. Reúne a un conjunto de economistas y expertos en disciplinas conexas que se dedican a la investigación, el asesoramiento y la capacitación en temas económicos o técnicas cuantitativas. Sus objetivos son promover y realizar trabajos de investigación sobre la economía nacional y regional, contribuir al desarrollo de la ciencia económica en el Uruguay y capacitar recursos humanos en las áreas de su

[84] web institucional Círculo Uruguayo de la Publicidad / circulopublicidad.com
[85] web institucional / buroderadios.com

especialidad. Desde 2006 ha realizado Estudios sobre la Industria Publicitaria en Uruguay, impulsado por AUDAP y desde 2015 cuenta con el apoyo de la CUAM y del IAB Uruguay[86].

Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria (CONARP): es una entidad sin fines de lucro, cuyo objeto es velar por la libre y responsable comunicación comercial, promoviendo la práctica y el desarrollo de la Autorregulación Publicitaria. Es árbitro en las controversias que se susciten entre los responsables de la comunicación comercial, que serán dirimidas según los principios éticos definidos en el Código de Autorregulación Publicitaria, en el marco de los estatutos y procedimientos que rigen el CONARP[87]. La CUAM es socio suscriptor de este Consejo desde julio de 2020.

Cámara de la Economía Digital del Uruguay (CEDU): La CEDU es la Asociación que nuclea a los principales actores de la Economía Digital, tanto del sector público como del sector privado. Esta Cámara respalda, agrupa, coordina, organiza actividades propias y, difunde y apoya actividades de las empresas asociadas, las representa ante los poderes públicos, organismos oficiales y privados, en el ámbito nacional e internacional[88].

Estado:
Organismos gubernamentales de regulación: Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Educación y Cultura (aprobación de Estatutos para obtención de personería jurídica)
Agencia Reguladora de Compras Estatales (convocatorias a procedimientos competitivos, llamados públicos a licitaciones públicas o abreviadas, compras directas)
Instituto Nacional de Estadística (INE)
Gobierno (Presidencia, Parlamento del Uruguay, Partidos Políticos)

Universidades y Centros de estudio:
Instituciones de educación terciarias públicas y privadas
Profesionales, docentes y estudiantes del área de la Comunicación, la Publicidad y el Marketing
Centros de capacitación técnica especializada

[86] el último estudio es del año 2018 y se puede acceder al mismo y anteriores a través de la web institucional de AUDAP / audap.com.uy
[87] web institucional CONARP / conarp.com.uy
[88] web institucional CEDU / cedu.org.uy

Anunciantes:

Público identificado como relevante ante las expectativas de amplitud de alcance de la CUAM[89].

Marcas, empresas, organizaciones no lucrativas, gubernamentales o no gubernamentales.

Consultoras, investigadoras, encuestadoras:

Consultoras, investigadoras, encuestadoras (Grupo RADAR, Equipos Consultores, Kantar IBOPE Media, Mediciones y Mercado, entre otras)

CINVE

Medios:

Medios digitales

Televisión

Radio

Vía pública cartelería

Prensa

Cine

Marketing directo

Grupos de Comunicación y Agencias de Publicidad globales:

En Uruguay las primeras centrales de medios en establecerse eran multinacionales, al igual que sus clientes. La particularidad uruguaya es que estos grupos internacionales se incorporaron a agencias creativas nacionales, por ejemplo; Havas se integró a la agencia local Gurisa de Claudio Invernizzi, el grupo Karat / Dentsu llegó al país y se fusionó con Suárez & Clavera, Zenithoptimedia hizo un grupo propio con la agencia IMPETU. Cabe aclarar que la mayor parte de los socios de CUAM conforman parte de estos grupos.

[89] primera entrevista exploratoria a la CUAM (julio, 2020)

Mapa de públicos externos resultante:

Definición de problemas

Como organización, la CUAM se encuentra inmersa en un ambiente de trabajo en el que se combinan intereses públicos y privados y esto determina su posicionamiento ante los distintos stakeholders o grupos de interés relacionados. Es decir, todas las personas quienes tienen un interés respecto a las empresas u organizaciones: accionistas, el gobierno, los consumidores, las comunidades representativas y los medios (Carroll; 1998). Freeman define este público basado en el criterio del poder, considerando la capacidad del público de afectar a las organizaciones o de verse afectado por ellas. Como Cámara encargada de velar por los intereses de sus asociados ante, por ejemplo, organismos estatales, participa de instancias de negociación pública, interviene en proyectos legislativos de regulación de medios, pero también cumple una función que aporta al desarrollo del mercado publicitario, conectándose con agencias de medios, agencias de publicidad, de creatividad, anunciantes, profesionales, estudiantes y consultoras, entre otros. Este potencial de alcance, se identifica como una oportunidad ante la necesidad de encontrar alternativas respecto a la producción y transmisión de mensajes. Tal como expresa su presidente, el año 2020 ha sido un ejercicio en el que la Cámara se ha visto en necesidad imperante de trabajar unida para encontrar soluciones al retraimiento de las inversiones por parte de los anunciantes[90]. El COVID - 19 ha representado una amenaza económica a nivel mundial, afectando el funcionamiento de las empresas asociadas a la CUAM y a ella misma. Sus integrantes son, a su vez, integrantes de otras organizaciones privadas con objetivos particulares, pero que operan de una manera, podría decirse, encontrada[91]. Si bien, la CUAM no cuenta con personal abocado al área de comunicación, se sustenta del compromiso profesional que reflejan sus integrantes, es por eso que generan y llevan adelante tareas en conjunto, dividiendo los trabajos en equipo y manteniendo sus valores asociados a la excelencia y experiencia calificada. De esta manera, sus directivos expresan la necesidad de encontrar alternativas que permitan ampliar el alcance de la Cámara a aquellos que aún no la conocen como ser anunciantes y ciertos agentes gubernamentales. La falta de presupuesto, de tiempo, de personal exclusivo, la inactividad y postergación de actividades a causa de las condiciones sanitarias en el presente año impactan en la capacidad para producir y transmitir mensajes de interés público.

[90] Presidente CUAM en primer entrevista exploratoria (julio, 2020)

[91] Vicepresidenta CUAM en primera entrevista exploratoria (julio, 2020)

Se concluye que las necesidades comunicacionales de la CUAM giran en torno a la visibilidad de la organización relacionada a su imagen. Para esto será necesario trabajar en la confección de un Plan de Comunicación externa con prioridad a los siguientes públicos[92]:

Públicos	Problema de comunicación a ser resuelto	Objetivo (en términos de resultado esperado)
Estado	Desconocimiento de la existencia y rol que cumple la organización por parte de ciertos actores del Estado.	Incidir en las decisiones de regulación y legislación del ámbito publicitario. Servir de referente y asesor en cuanto a los marcos de contratación pública. Oficiar de vehículo de conexión, asesoramiento, soporte y coordinación entre el Estado y agencias de medios.
Universidade, Centros de Estudio y estudiantes	Desconocimiento de la tarea de un planificador de medios en comunidades universitarias, estudiantes.	Visibilizar la profesionalización del sector. Incrementar la participación a cursos, talleres, seminarios de capacitación y eventos organizados por la CUAM.
Anunciantes	Desconocimiento de la existencia y rol que cumple la CUAM y las Agencias de Medios, por parte de ciertos anunciantes del sector privado.	Resaltar a la CUAM por sobre las demás Comisiones y Asociaciones similares del rubro publicitario. Mostrar la organización y sus cometidos en tanto Agencia de Medios (beneficios).

Tabla 2: Problemas / necesidades en Comunicación CUAM, por público a priorizar y objetivos (en término de resultado esperado)

[92] La priorización de los públicos resulta de lo expresado por el Presidente de la CUAM en primer entrevista exploratoria (julio, 2020)

En el encuentro de Acuerdo de Necesidades (ver presentación en sección Anexos) con la directiva de la organización expresaron estar de acuerdo con la priorización de públicos y problemas identificados, exceptuando al enunciando que planteamos: "Visibilidad de la organización en relación con su imagen"[93] ya que para los directivos de CUAM el situar la "visibilidad" con la palabra "imagen" les resulta ambiguo en el sentido que puede llegar a interpretarse como que el problema de la organización se soluciona cambiando el diseño de su sitio web o redes sociales y para ellos en realidad es un problema "más profundo"[94]: ser tenidos en cuenta por esos públicos y serles relevantes. En ese sentido, se pretende realizar un relevamiento de percepción de imagen, por considerarse importante estudiar cómo la CUAM es percibida por esos públicos, cómo opera en el vínculo con los mismos y qué acciones pueden llegar a establecer una cercanía con estos e incrementar la notoriedad de la organización[95].

[93] Dicho enunciado aparece en la ppt de presentación en el acuerdo de necesidades con la CUAM que se encuentra en la sección Anexos de este documento

[94] Paulina Rodríguez, Vicepresidenta CUAM en encuentro de Acuerdo de Necesidades (setiembre, 2020)

[95] Se puede consultar la videograbación del acuerdo de necesidades con la CUAM (carpeta "Entrevistas y reuniones" del drive del equipo de trabajo)

Marco conceptual

Organización:

Según Arocena (2010) la organización es un método que cumple el fin de alcanzar una meta colectiva. Una organización humana se define cómo un sistema social, y una característica específica de ellas es la de construir un sistema de relaciones sociales, Es decir, para qué una relación sea llamada social, sus miembros deben ser agentes libres y ser capaces de actuar más allá de sus fines. Para que la organización cumpla con su su fin, el método es llevado a cabo a través de la racionalidad. Esto quiere decir, que para que la organización cumpla el fin para la que fue concebida es necesario que los miembros de la misma actúen de manera racional adaptando su comportamiento a lo que la organización quiere lograr. En este sentido, toda organización debe tener estipulado un principio de normas y valores de tal manera que sus miembros puedan actuar con esa racionalidad. Cada organización humana puede definirse a sí misma con la cultura que la caracteriza y la diferencia de otras. Es imposible definir el comportamiento de las organizaciones humanas sin tener en cuenta la cultura; está supone ser una parte fundamental. Según Arocena (2010) Las organizaciones pueden ser formales e informales. El análisis organizacional se centra en el estudio de las organizaciones formales, aquellas que se rigen por un estatuto escrito. Esto es debido a que las organizaciones formales tienen una mayor estabilidad y por su estructura brinda una mayor precisión en el análisis.

Comunicación interna y externa:

Calandria plantea que la comunicación en las instituciones cumple el rol de garantizar la coherencia entre la comunicación interna y externa, de manera que se le de un mayor valor al cumplimiento estratégico. (ACS, Calandria, s.f). Según Kreps (1995), existen dos tipos de comunicación dentro de una organización. Por un lado, tenemos la comunicación externa, que ocurre a través de las fronteras de la organización. Es decir, hacia afuera. Por otro lado, la comunicación interna, es aquella que sucede dentro de las fronteras. La comunicación interna está formada por canales de comunicación formales e informales: Los primeros están dictados por la estructura planificada y establecida para la organización, mientras que los segundos no están planificados y emergen de la interacción social natural entre los miembros de la organización. Generalmente, los sistemas de comunicación formal no satisfacen completamente las necesidades de información, es por este motivo que se desarrollan rumores para recolectar los tipos de información que no pueden obtener de los canales formales.

Cultura organizacional:

El concepto de cultura engloba los conocimientos, creencias y valores que tienen los integrantes de determinada organización, incluye elementos explícitos e implícitos, estos son, los conocimientos y tecnologías que comparten quienes integran la organización. (Etkin, 2000). Este concepto no es externo a la organización y/o a los integrantes de esta. Por el contrario, es un proceso donde se comprende e internaliza los códigos y las pautas de relacionamiento. La cultura organizacional, según Etkin (2000), puede ser considerada un rasgo de la organización. La misma se construye a través de la interacción cotidiana por lo tanto influye en los comportamientos. El concepto de cultura habla de ideas, valores y creencias que se construyen desde adentro y que son compartidas y difundidas por los integrantes. Todo aquel que ingrese a la organización debe cumplir y respetar ciertas pautas y valores establecidas.

Identidad Organizacional:

Según Arranz (2000: 43) la identidad organizacional puede definirse cómo una visualización de una estrategia de empresa. La identidad de una empresa puede definirse cómo un sistema de identificación visual. Las organizaciones tienen una lógica interna en la cual se manejan características determinadas con las cuales se forma la identidad de la misma; van desde la personalidad, la cultura, valores, maneras de actuar, formas de comunicar y comunicarse internamente. La identidad es un eslabón esencial en una organización, en pocas palabras es la personalidad, lo que la hace única y especial, diferenciándose de otras organizaciones. La identidad organizacional debería de auspiciar de guía en todas las actividades vinculadas a la organización. Toda organización posee una lógica interna, unas características, una personalidad, un carácter específico determinado por su origen y evolución, manifestado a través de una cultura interna, unos valores y unas "maneras de hacer" (conceptos de calidad y servicio) estilo de gestión, conductas, lenguaje, modelo organizativo, tecnología, etc. (Juan C. Arranz, 2000). La CUAM se autodefine como una organización en pos de velar por la profesionalización, mejora continua de la industria, tecnificación de la profesión, las buenas prácticas en la planificación de medios (prácticas honestas y eficientes) sus profesionales, sus proveedores, la calidad de las investigaciones de audiencias y de mercado y promover la existencia en todos los sistemas de medios y regiones[96]. Los valores de la CUAM están fundados en el desempeño de sus funciones dentro del más estricto marco de conducta ética y profesional asegurando así la confianza, respeto y reconocimiento permanentes de los participantes en la industria de la comunicación y de la sociedad en general. Por otra parte, su filosofía se expresa como una asociación dedicada a contribuir a la mejora constante de las prácticas con los diferentes sectores de su industria: los anunciantes, los medios, las fuentes de investigación, verificación y monitoreo, instituciones privadas y de gobierno, asociaciones nacionales e internacionales, los profesionales de su sector[97].

Imagen organizacional:

La imagen organizacional se define como lo único que permanece en el tiempo y en la memoria social, está conformada por causas diversas. Estas son: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos (Joan Costa, 2001). En comunicación con la Vicepresidenta de la organización, se nos

[96] Sección "Quiénes somos" en web institucional de CUAM / cuam.com.uy

[97] Sección "Valores y Filosofía" en web institucional de CUAM / cuam.com.uy

comunica que los actuales directivos no participaron del proceso de creación del logo y que ya tiene varios años. Lo que sí sabemos es que el mismo nació de la necesidad de renovar el logo anterior, que tenía casi una década y al momento de definir su actualización no se definieron objetivos específicos, ni tampoco fue el resultado de un proceso de selección entre varias alternativas. Es decir, que su modificación tuvo como gran objetivo la modernización del logo. Lo que la Cámara tiene son las opciones de aplicación del logo en color y blanco y negro, ya que nunca se trabajó en la elaboración de un manual de marca completo. Durante la primera entrevista realizada con la directiva de la CUAM surgieron varios aspectos a analizar, teniendo en cuenta la situación comunicacional; por un lado, desde el interior de la Cámara se percibe que hay un desconocimiento de la misma en el ámbito público, por lo cual se planteó la necesidad que la visibilidad aumente. Sucede que al momento de tener reuniones con Organismos del Estado, por ejemplo Ministerios, no son tomados en cuenta ciertos aspectos de la actividad privada que realizan a diario, desconocimiento que incide para al momento de la creación de lineamientos o modificaciones legislativas. Se adiciona a lo mencionado anteriormente, el poco conocimiento del área laboral en el que funciona la CUAM. Existe una falta de conocimiento general de la tarea del Planificador de Medios en sí misma. Si ponemos de ejemplo a las charlas universitarias de orientación, todos los estudiantes suelen manifestar deseos de ser creativos, formar parte de aquello que tiene más "magia y color"[98] , ya que la planificación de medios no suele tener tanta visibilidad como otras áreas, resultando muchas veces desconocida por completo. La imagen Organizacional según Joan Costa, es una representación mental que no podemos encontrar en el ámbito físico, sino que es aquella que permanece en la “memoria latente” del imaginario colectivo (Joan Costa, 2001). La imagen de empresa es un efecto de causas diversas que directa o indirectamente son asociadas entre sí, de esta manera se genera el significado de la imagen. Los públicos son el centro de esta imagen, cada individuo configura su propia imagen mental de la organización en función a un conjunto de factores por los cuáles se caracterizan. En palabras de Costa, la imagen de la empresa es la imagen que está en la cabeza de la gente.

Reputación:

Antes de hacer cualquier presunción precipitada del concepto reputación, y el valor que este intangible representa para una organización, se debe analizar la idea que se tiene por intangible. A términos de Villafañe (2005), al hablar de intangibles nos referimos a los activos de una

[98] Paulina Rodriguez en la primera entrevista exploratoria (julio, 2020)

empresa que carecen de materialidad: su fondo de comercio, sus marcas, sus licencias de explotación, etc, sin embargo con el devenir de los años se han popularizado conceptos como responsabilidad corporativa, gestión del conocimiento, y reputación corporativa. La primera gran potencialidad de los intangibles es su capacidad de diferenciación, pero a su vez, la correcta gestión y la apropiada relevancia, requieren un foco de atención. La gestión de los recursos intangibles no supone una gestión paralela a la administrativa, la gestión de los intangibles responde a la visión estratégica de la organización y su misión es generar valor para la propia organización (Villafañe, 2005). La reputación corporativa, la define Villafañe (2004) como la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los stakeholders y es el fruto del estado de consolidación de la imagen corporativa. Por otra parte, menciona que la reputación corporativa es la cristalización de la imagen de una entidad, cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido en el tiempo que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos. En la actualidad, la CUAM ha buscado fortalecer y generar una reputación a través de los mencionados eventos (Media Uy, Seminarios, talleres, etc). Una buena reputación no es una estrategia de marketing o relaciones públicas, implica también reconocer y cambiar la realidad institucional (ACS, Calandria, s.f). Por otra parte, la CUAM ha progresado positivamente en el ejercicio y fortalecimiento de su reputación. En datos recabados de la prensa[99], la institución implementó investigaciones como el ECU[100], que en términos generales, les brindó una imagen positiva y una reputación fortalecida. La puesta en práctica de estas investigaciones, como los eventos antes mencionados, son instancias esenciales que a priori les brinda solidez y diferenciación en el ámbito en el cual se desempeñan.

Metodología utilizada y diseño de la propuesta de trabajo

Para la realización del presente estudio se utiliza, por un lado, una metodología cualitativa con un perfil exploratorio y descriptivo con el propósito de comprender la organización (CUAM) y su entorno. En este sentido, el primer acercamiento con la organización se realizó mediante un relevamiento de información a través de los medios digitales (todo lo que se puede ver de la CUAM en internet). Se relevaron sus canales digitales de comunicación para detectar

[99] El Observador. (2018). *La Cámara Uruguaya de Agencias de Medios presentó el Estudio del Consumidor Uruguayo*. El Observador. Recuperado de: https://www.elobservador.com.uy/nota/la-camara-uruguaya-de-agencias-de-medios-presento-el-estudio-del-consumidor-uruguayo-20181039123

[100] Estudio del Consumidor Uruguayo. (Análisis, que da la posibilidad de cruzar datos con el objetivo que las agencias de medios dispongan de mejor información al tiempo de planificar campañas publicitarias para los anunciantes uruguayos).

aquellos aspectos de relevancia que sirvan a la presente investigación. Asimismo, se recolectó información de entrevistas a presidentes de la CUAM[101] y notas de prensa, entre otras, para comenzar a formar una idea de qué es lo que se dice en los medios de comunicación sobre la CUAM y cómo opera en el ecosistema publicitario. Esta primera búsqueda de datos permite adentrarse en aspectos intangibles y aporta un primer nivel de análisis. También se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres actores representativos del entorno de la CUAM: Santiago Macció Gerente de Gremiales de la CNCS, Silvana Saavedra Gerente de la AUDAP y Carolina de León Gerente del IAB Uruguay.

Entrevista en profundidad:

En contraposición con las entrevistas estructuradas, las entrevistas en profundidad se acercan a un conversación e intercambio entre iguales, ya que poseen la característica de ser flexibles, dinámicas y abiertas (Taylor & Bogdan). Cabe destacar que, estas entrevistas (grupales a la CUAM[102] e individuales a la CNCS[103], AUDAP[104] e IAB) se realizaron de manera virtual por razones contextuales de emergencia sanitaria (vía plataforma Zoom). Estos encuentros exploratorios, nos dirigieron hacia la comprensión que tienen los entrevistados respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tales como las expresan con sus propias palabras (Taylor & Bogdan). Las preguntas de las entrevistas fueron anteriormente guionadas y analizadas para asegurarnos de que los temas claves sean explorados, lo que nos implicó un cierto grado de conocimiento de los entrevistados (Taylor & Bogdan). La recolección de la información proporcionada por los entrevistados pudo efectuarse por medio de la videograbación de los distintos encuentros; siempre y cabe aclarar, con el consentimiento de las partes involucradas y velando por la confidencialidad íntegra de los documentos. Mediante estos registros (transcripción en Anexos) y la comparación de respuestas a las mismas preguntas realizadas a cada uno de ellos, realizamos una exploración y análisis exhaustivo de cada instancia. En las distintas entrevistas se veló por crear un clima donde los entrevistados se sientan a gusto y en comodidad plena. El transcurso de estas fue lento, y comenzó con unas preguntas meramente descriptivas, el cual se considera como el mejor modo de iniciar, para generar un clima cálido (Taylor & Bogdan). Adentrándonos en la entrevista, solicitamos relatos específicos sobre temas coyunturales (emergencia sanitaria) y situaciones puntuales que involucran activamente a la

[101] https://youtu.be/bsMVs8C8qAM y https://youtu.be/qIxEWl2RoHc
[102] Presidencia de la CUAM (Aldo Alfaro y Paulina Rodríguez)
[103] Gerente Gremial de la CNCS (Santiago Maccio)
[104] Gerenta de Audap (Silvana Saavedra)

organización. Las preguntas fueron tomando aproximación en cuanto al vínculo con la CUAM a medida que la misma avanzó. Se comenzó preguntando aspectos generales como ser; fundación y trayectoria de la organización que representa, públicos, visión del panorama actual por COVID - 19 y luego sí, seguimos con preguntas más específicas como: vínculo con la CUAM, percepción que tiene de la misma, entre otras. Como desenlace, invitamos a los entrevistados a brindar visiones y posturas a futuro, tanto personales como profesionales, en su contexto para con la organización.

Como primer acercamiento al análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas semi estructuradas, fue confeccionada una nube de palabras (VER ANEXOS) con lo mencionado por la CNCS, AUDAP e IAB sobre la percepción de la imagen de la CUAM. Palabras como "gremial", "nosotros", "liderazgo", entre otras que tienen predominancia, implican una rápida y sencilla visualización de los valores que son parte de la filosofía, en cierta medida, compartida entre las distintas organizaciones del ecosistema que integran.

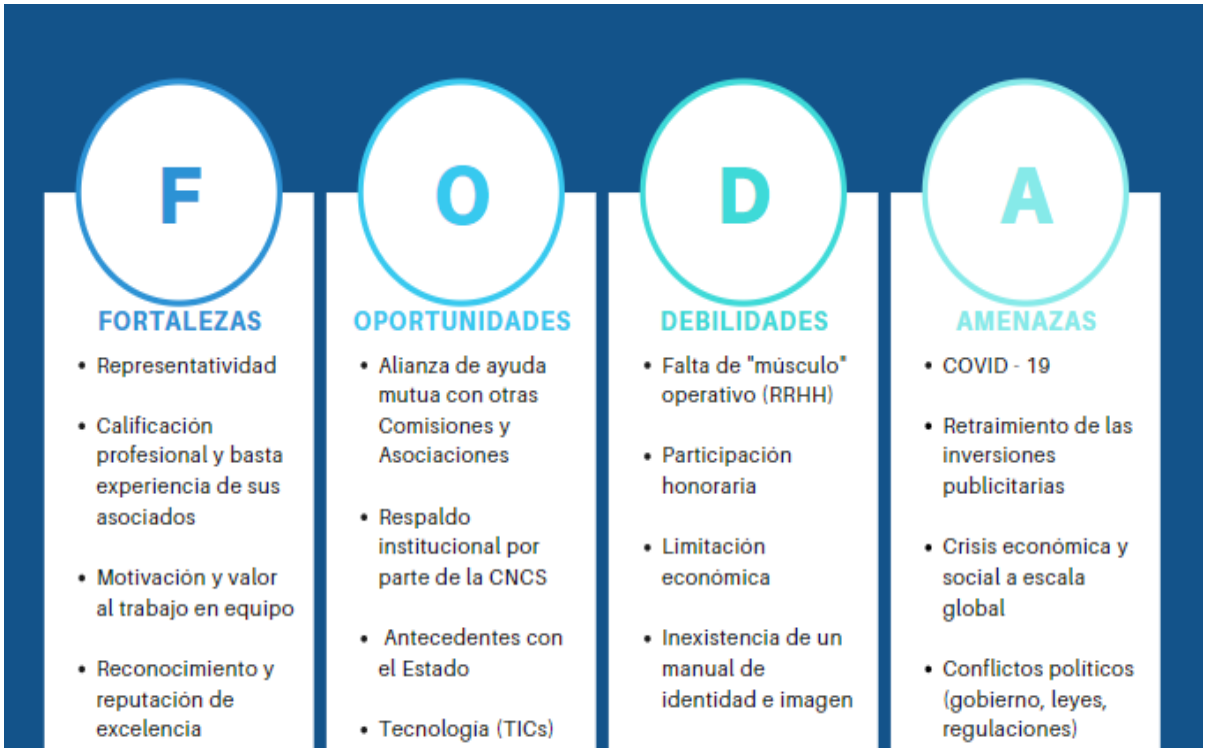
Análisis FODA:

Respecto al FODA de la organización, no es un análisis que la CUAM haya realizado[105]. En tal sentido, parece relevante que sea parte del diagnóstico que estamos realizando, teniendo en consideración una visión objetiva. Tomando en cuenta la Misión, Visión, objetivos de la CUAM, el relevamiento de información obtenida en las entrevistas semiestructuradas[106] a los directivos de la organización objeto de nuestro estudio, así como también a los referentes de las organizaciones que la rodean[107] se construyó el siguiente FODA:

[105] Paulina Rodriguez, Vicepresidenta de CUAM vía correo electrónico el 15 de setiembre de 2020, según consulta del equipo en cuanto al FODA y logotipo

[106] Para el avance de este diagnóstico se realizaron 4 entrevistas semiestructuradas a actores clave del sector; primer entrevista exploratoria a Directivos de CUAM, Presidente de la CNCS, Gerencia AUDAP, Gerencia IAB (ver su desgravación en sección *Anexos*)

[107] Ver clasificación de públicos externos



En el encuentro de Acuerdo de Necesidades mantenido vía Zoom el día 24 de setiembre de 2020 con el Presidente y Vicepresidente de la CUAM[108], los mismos nos mencionaron estar de acuerdo en la mayoría de las cuestiones puntualizadas, pero también nos señalaron algunas diferencias, respecto a nuestro análisis. Por ejemplo, la Tecnología (TIC) en vez de verla como una oportunidad, los Directivos de la CUAM, la consideran una amenaza, ya que la misma podría llegar a operar como "Uber" de las Agencias de Medios, pero para nosotros en lo que a los problemas de comunicación de la CUAM respecta, la tecnología es una aliada. En momentos en donde la cercanía física es restringida y se constata una tendencia al aumento de la utilización de los medios digitales, es clave explotar las herramientas de interacción con los públicos a través de ella. Por otro lado, al mencionar los antecedentes con el Estado como una oportunidad (refiriéndonos a las adjudicaciones en Compras Directas y Licitaciones de los socios de la CUAM en distintas oportunidades) refirieron a que este aspecto no es parte de la CUAM en sí misma, sino de sus asociados, pero nuestro equipo de trabajo, al tener en cuenta que uno de los públicos a priorizar es el Estado, podría generarse una acercamiento a la Agencia de Regulación de Compras Estatales (ARCE) por ejemplo, a modo de ofrecer desde la CUAM asesoramiento para optimizar los procesos de elaboración de Pliegos, mejoramiento de las ofertas para propuestas de contratación de Campañas de Bien Público, ofrecer un listado con

[108] Videograbación del encuentro en carpeta "Entrevistas y reuniones" del drive del equipo de trabajo

los datos de contacto de posibles proveedores para que estos sean invitados a cotizar en los llamados, etc.

Encuesta:

Para continuar con el diagnóstico, también se utilizaron técnicas de relevamiento de información cuantitativa. En este sentido, se confeccionaron cuatro modelos de encuestas adaptadas para cada uno de los grupos a priorizar (Estado, Centros de Estudios, Estudiantes y Anunciantes) a los efectos de precisar las cuestiones relacionadas a la visibilidad y la percepción de la imagen de la CUAM por parte de esos públicos y una encuesta dirigida a la totalidad de los socios de la CUAM para interpretar la autopercepción de los integrantes, respecto a la organización. Se incluyeron preguntas abiertas y cerradas, estimando que puedan ser contestadas en un tiempo no mayor a 10 minutos, a través de las cuales se ha conseguido relevar información de significativo valor, que servirá para la elaboración estratégica del Plan de Comunicación.

Cabe aclarar que, los públicos a priorizar (Estado, anunciantes, estudiantes y Centros de estudio) resultan de lo expresado por los directivos de la CUAM en el primer encuentro exploratorio. Esta información se puede visualizar en la desgrabación de dicho encuentro adjunta en Anexos, mencionándose a lo largo del documento en el punto de Áreas y actores involucrados respecto al Estado y anunciantes y del apartado Marco conceptual subpunto Imagen organizacional para estudiantes y Centros de estudios.

Análisis

Análisis de entrevistas en profundidad:

En el siguiente cuadro se expone una comparativa de las respuestas de los entrevistados, respecto a las dimensiones identificadas como relevantes en el marco de nuestro trabajo: el vínculo que dichos entrevistados / organizaciones mantienen con la CUAM, la percepción de la imagen que, actualmente, configuran de la misma, la identificación de las principales fortalezas y debilidades de la CUAM en el ecosistema en el que conviven en conjunto y los canales de comunicación interna y externa que utilizan para comunicarse con sus diferentes públicos. En este sentido, traemos lo señalado por Irazábal, Martorelli, Ponce y Santangelo (2010) en cuanto a que una organización no existe de modo independiente en un sistema cerrado, sino que es necesario el relacionamiento y contacto con otros entes sociales para poder llevar sus actividades a cabo. La existencia de un ecosistema comunicacional facilita la

interacción de las organizaciones entre sí y con otros actores. Dichas relaciones se generan a través de canales comunicacionales que las enlazan entre sí. Para comprender estos vínculos fue necesario recurrir a las entrevistas como herramienta de investigación que nos permitió asimilar el entorno en el cual identificamos a la CUAM.

	Vínculo con la CUAM	Percepción CUAM	Debilidades y Fortalezas CUAM	Canales de Com. Interna y Externa por organización
CUAM	La entrevista fue realizada al actual Presidente de la CUAM Aldo Alfaro y a la Vicepresidenta Paulina Rodriguez. La CUAM fue fundada en el año 2006 con 4 socios, siendo actualmente 10. Si bien el número de socios podría parecer bajo, la CUAM representa al 80% de las agencias de medios de Uruguay.	Ambos entrevistados sostienen que la Cámara tiene un problema de visibilidad. Sostienen que existe un gran desconocimiento de la Cámara, sobretodo en su vinculación con lo externo.	Fortalezas: Representatividad Profesionalización Trabajo en equipo Reputación Debilidades: Falta de RRHH Participación honoraria Limitación económica Inexistencia manual identidad e imagen	Reuniones WhatsApp, Zoom Correo electrónico. Web institucional y Redes sociales (facebook y twitter) Línea telefónica derivada de la CNCS.
CNCS	Relación estrecha, de unión y ayuda mutua. Respaldo Institucional proporcionado a la CUAM que sirve de	Imagen positiva. La perciben como una organización con vocación de servicio.	Fortalezas: Liderazgo Solidez y claridad de dirección.	Reuniones Sitio web (noticias y novedades) Boletines electrónicos (gremiales y económicos,

	acompañamiento, representación y asesoramiento ante las cuestiones públicas y privadas. Proporciona a la CUAM al igual que a otras Cámaras, la infraestructura necesaria para su funcionamiento (una sede y oficina física) y un servicio de secretaría y administración contable. Nexo entre la CUAM y el Estado (autoridades, Entes, Parlamento)	La CUAM aporta al sector de forma relevante en cuanto a la presentación de estudios y análisis, donde los resultados son permeables a los cambios a futuro en el mercado. Solidez y profesionalismo. Confiabilidad. Dinamismo. Ayuda y predisposición a sus asociados. Buenas relaciones	Poseen una buena y clara visión a futuro en cuanto al mercado publicitario. Debilidades: Escasas agencias de medios (universo de agencia de medios reducido).	novedades de actividades del sector empresarial). Redes sociales: Twitter, Linkedin, Youtube y Facebook. Correo electrónico (convocatoria a eventos). Secretaría (canaliza la información y la transmite al Consejo Directivo)
AUDAP	Trabajo en conjunto para llevar adelante investigaciones de interés del sector (mediciones de audiencias de radio, tv, gráfica) En conjunto con las demás Cámaras y Asociaciones del sector, se alinea la gestión al consenso con la Industria	Excelente relacionamiento con AUDAP y con las demás Cámaras y Asociaciones del sector Acompaña los cambios históricos del modelo de negocio publicitario Responde a una razón de ser que aporta valor	Fortalezas: Alianza de ayuda mutua entre las diferentes Cámaras y Asociaciones del sector publicitario (acuerdos que amplían la visibilidad de las acciones) Debilidades: Poca visibilidad frente al Estado (“trabajo arduo de hormiga que lleva años, pero debe ser constante”)	Reuniones todas las semanas, actualmente, virtuales. WhatsApp (grupos con las distintas comisiones de trabajo, directiva, con socios, con integrantes de las agencias, lista de difusión). Correo electrónico (comunicación con el Estado, con organizaciones similares de Latinoamérica)

		Realiza un trabajo complementario para atender al anunciante		Línea telefónica, web institucional, redes sociales (Youtube, Twitter). Centralización de las comunicaciones en una sola persona (la entrevistada).
IAB	Conforman una "alianza de apoyo recíproco" que sirve de nexo entre la CUAM , el IAB y demás organizaciones del sector, en materia de difusión de mensajes e iniciativas (al momento de establecer cierta actividad o evento, se comunica la información pertinente con el fin de que la otra parte impulse la difusión del mismo). De parte del IAB existe un fuerte interés en mantener un vínculo estrecho con la CUAM	Se considera que, actualmente, la CUAM ha quedado paralizada en cuanto a la promoción de iniciativas que fomenten la visibilidad organizacional (percepción a título personal de la entrevistada). Opinión sobre la web de la CUAM, como "estática" y no como algo vivo, que invite al usuario a interactuar con ella.	Fortalezas: Impulsa el esfuerzo colectivo, resultando propicio al momento de alcanzar un objetivo previamente establecido. Debilidades: Carencia de iniciativas de actividades y oferta de encuentros puntuales (cursos, talleres, seminarios, webinars)	Mailing (eventos, promociones, actividades institucionales, etc). Redes Sociales: para ampliar el alcance de las actividades. (Instagram, Facebook, Twitter y Linkedin. El sitio web es utilizado como generador de tráfico para dirigir el público hacia las redes sociales y el mail. Cuentan con personal dedicado a la Comunicación.

Tabla 3: Comparativa de respuestas en base a las dimensiones relevantes para nuestro trabajo.

Las entrevistas realizadas a las cuatro organizaciones mencionadas anteriormente, nos brindaron diversos datos enriquecedores acerca del funcionamiento de cada una de ellas y sus principales tareas. Podemos destacar que, tanto AUDAP, IAB y CNCS tienen un fuerte vínculo con la CUAM. Los actores de cada organización definen la relación como un vínculo estrecho de trabajo en conjunto. De la misma manera, la CUAM se refiere a este tipo de Cámaras y demás Asociaciones, como aliados clave más importantes.

Análisis de las encuestas:

Para encuestar al público estudiantes, tomamos como referencia al estudiantado de diferentes Universidades y Centros de Estudios del área de la Comunicación y Carreras afines, mediante la circulación del link del cuestionario (formulario de Google) en grupos de WhatsApp de alumnos de instituciones públicas y privadas. El resultado fue satisfactorio alcanzando una muestra de más de 100 personas, según las distintas variables, en menos de dos semanas. La aceptabilidad y receptividad resultó favorable, de hecho, algunos estudiantes expresaron frases como: "Me enteré más de lo que hace la CUAM por la encuesta que de lo que sabía por otros medios". En efecto, las preguntas que consultaban sobre conocer o no las actividades de la Cámara, fueron formuladas con la intención de visibilizar dichos acontecimientos, comenzando a generar un efecto en los encuestados desde ese momento. (En Anexos: Resumen encuesta a estudiantes).

1.1 Aspectos generales

La mayoría de los encuestados, presentan una edad promedio de entre 18 y 27 años, con una leve inclinación al género femenino y residiendo en el departamento de Montevideo. Por otra parte, el Centro de estudio al que asisten es la Universidad de la República (UDELAR) con una marcada tendencia al área Comunicación, en su formato de licenciatura.

1.2 Visibilidad de la CUAM

Al momento de introducirnos en la variables de visibilidad, se solicitó a los encuestados responder preguntas de carácter cuantitativas, sobre el conocimiento de la Cámara y sobre las funciones de las agencias de medios. La opinión de los sondeados es sorprendente y abrumadora ya que 9 de cada 1 desconocen a la CUAM y las tareas de las agencias de medios. Salvando los detalles, la mayoría de los estudiantes en comunicación ignoran esta asociación, que rige y se desempeña en su área de formación. (Ver Anexos: Encuesta a estudiantes).

1.3 Imagen (Percepción de Imagen de la CUAM)

Con la idea de orientarnos y situarnos en la variables de imagen, y dentro de ella, percepción de la imagen acerca de la CUAM, el equipo resolvió implementar incógnitas de aspecto cualitativo, con el propósito de relevar concepciones explícitas de los encuestados. El planteamiento fue mencionar en tan sólo 3 palabras, la imagen que tiene instaurada acerca de

la CUAM. Las respuestas no fueron demasiadas, ya que el 86% desconocía a la CUAM[109]. Ese diferencial restante, conserva una imagen relativamente positiva, con la idea de ayuda y mejora en el rubro. Sin embargo, otros encuestados la consideran fría y como una más del montón de asociaciones.

1.4 Identidad

En otro aspecto de la encuesta, se realizó un relevamiento en cuanto a la variable identidad en interrogantes con rasgos cuantitativos, con el afán de hallar elementos propios de la identidad de la organización y su relación con la visibilidad de la misma. Se mencionó anteriormente en este diagnóstico, que la CUAM tiene como misión, agrupar a las agencias de medios del mercado uruguayo para velar por la profesionalización, mejora continua de la industria y tecnificación de la profesión, generar buenas prácticas en la planificación de medios, honestas y eficientes, sus proveedores y profesionales, mejorar la calidad de investigaciones de audiencias y de mercado y promover la existencia en todos los sistemas de medios y regiones.[110] En el marco de dicha encuesta, se abordó cuestiones cuantitativas; con un énfasis en el conocimiento de sus valores e identidad propia de la organización, ahondando en cuestiones relacionadas con la agrupación del 80% de las agencias de medios del país, los eventos que realizan (MediaUy) y los cursos y seminarios que imparten. Las estadísticas que se desprenden son reveladoras, donde uno de sus tres pilares de identidad, la misión, se desconoce e ignora totalmente. En otros términos, se percibe un desconocimiento total, con alguna excepción, del curso que imparte la CUAM, acerca de Planificación de Medios, lo cual deja entrever aspectos demasiado reveladores en cuanto a su visibilidad. Sin embargo, cabe destacar, que la gran mayoría de los encuestados muestra interés en asistir a este curso, lo que genera una postura positiva hacia futuro.

1.5 Canales de Comunicación

Con la pretensión de insertarnos en los canales de comunicación de preferencia, que presentan los estudiantes acerca de informarse sobre la CUAM, sus novedades y su actividad, el equipo desarrolló una serie de incógnitas con el propósito de relevar datos relacionados con la variable comunicación. Situando preguntas, como preferencias de redes sociales, y posteriormente, otorgando libre elección en orden de prioridad, a los canales de comunicación por el cual se

[109] *(Ver Anexos: Encuesta a estudiantes).*

[110] Presentación CUAM (setiembre, 2016)

informaría acerca de los cometidos y actividades de la CUAM, es correcto concluir que existe una contradicción entre los canales que posee la CUAM y las preferencias de uno de sus públicos (Estudiantes). Los estudiantes presentan la peculiaridad de preferir una red social (Instagram) en la cual no está posicionada, ni se encuentra activa la CUAM. En cuanto, al orden de prioridad, se logra visualizar que existe una tendencia marcada, al tiempo de acceder a las novedades y actividades de la CUAM, a la Web Institucional, luego Instagram , en tercer lugar Twitter y casi en igual medida Linkedin y Facebook y los canales de Youtube.

En cuanto a las Universidades y Centros de estudio, dirigimos el cuestionario a los referentes de las Unidades de Comunicación de las cinco instituciones más relevantes en Uruguay en lo que a Educación terciaria refiere; FIC, UDE, ORT, UM y UCU. El objetivo de esta encuesta fue precisar las cuestiones relacionadas a la visibilidad de la CUAM respecto a estas organizaciones, así cómo determinar los posibles medios por los cuales llegar con los mensajes. Se obtuvo la respuesta de la totalidad de los Centros, e incluso también se encuestó al Profesor Agregado de la FIC Álvaro Gascue[111] (total 6 encuestados). La conexión con estas personas se realizó vía correo electrónico (y comunicación telefónica para confirmar e insistir la recepción de la encuesta y lograr su respuesta). Cabe aclarar que en algunos casos, se debió contar con una autorización especial del Directorio de estas Universidades. (En Anexos: Resumen encuesta Universidades y Centros de estudio).

[111] Alvaro Gascue es Magíster en Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República; Licenciado en Sociología, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad de la República. Actualmente trabaja como Profesor Agregado en la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República

2.1 Aspectos generales

En general, quienes respondieron la encuesta de los centros de estudios –los cuales fueron mencionados anteriormente- son del área de comunicación de la organización. Entre algunas tareas que realizan, se encuentra la docencia, difusión de contenidos, creatividad, coordinación, etc.

2.2 Visibilidad de la CUAM

Dentro de los Centros de estudio, un 33,3 % (2 de 6) afirmó que no conoce a la CUAM, ni las actividades que ésta imparte, mientras tanto, un 66,7% restante sí.

2.3 Imagen e Identidad

Dentro de las organizaciones que conocen la existencia de la CUAM, la describieron como colectiva, una organización con ganas y destacaron su poca visibilidad existencial. Los 6 Centros conocen la existencia del curso de planificador de medios que brinda la CUAM, asimismo consideran importante fortalecer el vínculo de la Cámara con las áreas u oficinas de Comunicación de las respectivas organizaciones. Para finalizar, se les consultó a modo de opinión personal, la relevancia que les imparte la desactualización de las redes. Nuevamente, los 6 centros aludieron a la suma importancia a la afección de la imagen organizacional por causa de esto.

2.4 Canales de Comunicación

Un 33.3% de los centros señala que no le interesaría recibir información sobre la Cámara. Sin embargo, el 66.7% tiene interés. Entre los medios por los cuales más se manifestó interés, fueron vía whatsapp y la página web.

Respecto a la encuesta al Estado, la misma fue dirigida a los responsables de las Unidades de Comunicación en Presidencia de la República, Agencia Reguladora de Compras Estatales (ARCE) Ministerio de Salud Pública (MSP) Ministerio de Educación y Cultura (MEC) Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL) Administración Nacional de las Obras Sanitarias del Estado (OSE) Administración Nacional de Usinas Transmisiones Eléctricas (UTE) Intendencia de Montevideo (IMM) y Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) llegando a estos mediante comunicación telefónica y vía correo electrónico. No todos respondieron. Se solicitó contestar una serie de preguntas abiertas y cerradas, al igual que al resto de los públicos, para obtener una visión tanto de percepción de la imagen que tienen

de la CUAM y para indagar la visibilidad de las actividades que la CUAM realiza. (En Anexos: Resumen encuesta al Estado).

3.1 Aspectos generales

Como características generales del cuestionario enfocado a los organismos del estado, se puede indicar que independientemente del organismo al que pertenecen, la totalidad de los encuestados se desempeñan en el área comunicación, ya sea institucional o equipos creativos de contenidos. Dentro de las tareas principales que realizan, predominan, la dirección, coordinación y monitoreo de la comunicación, mientras que por otro lado el manejo de las redes sociales , sitios web y planificación de campañas.

3.2 Visibilidad de la CUAM

Con el afán de introducirnos en la variable visibilidad, el equipo considero oportuno consultar a los encuestados sobre el conocimiento de la CUAM, sobre el hecho que nuclea al 80 % de las agencias de medios y con la constante participación con las asociaciones de la industria publicitaria. Los resultados recogidos fueron extremadamente reveladores. Existe un desconocimiento íntegro de la Cámara, y por ende en todo lo que ella imparte y lleva adelante. Tanto el sector de comunicación de los ministerios (Educación y Cultura, y Salud Pública), y también ARCE y la Intendencia de Montevideo (IMM), desconocen por completo a la CUAM. Sin embargo, la idea que se tiene sobre las agencias de medios, es otra totalmente diferente, ya que la gran mayoría presenta una noción definida sobre estas. Es realmente contradictorio esta idea, ya que exponer una percepción sobre las agencias de medios, pero no un conocimiento con respecto a la Cámara que las nuclea, deja entrever cuestiones analizables.

3.3 Imagen (Percepción de imagen de la CUAM) e Identidad

Otra de las variables propuestas por el equipo, es la de percepción de imagen de la CUAM. Atendiendo un poco a lo mencionado anteriormente, se desprende de los datos recabados que ningún organismo del estado presenta una imagen instaurada de la CUAM. Se le solicitó a los encuestados decretar en tres palabras, la imagen que se tiene de la misma; ninguno de estos, logró establecer algunas ideas. En otros aspectos, se insertó en el cuestionario la variable de identidad, a través de preguntas cuantitativas, acerca de la misión de la CUAM como organización. Se redactó interrogantes acerca, del curso planificador de medios, y otras sobre la profesionalización del sector publicitario. Nos encontramos con datos que revelan el gran problema que atraviesa la organización. (Ver punto, Necesidad o Problema de Comunicación).

3.4 Canales de Comunicación

Dentro de las variables manejadas en la encuesta, se encuentran los canales de comunicación, al tiempo de informarse sobre las novedades, o actividades de la CUAM, y sus cometidos. Atendiendo a este público, (Estado), percibimos una preponderancia de la Web institucional para acceder a esta información, mientras que por otra parte redes sociales como Twitter y Facebook, recobran un mayor énfasis. En aspectos generales, la CUAM, presenta Web Institucional, como también las redes sociales mencionadas.

La encuesta a los anunciantes fue dirigida a los socios de la Cámara de Anunciantes del Uruguay (CAU). Así como para los demás públicos, se intentó indagar sobre la percepción de

la imagen que estos tienen de la CUAM y visualizar el conocimiento que poseen, respecto a lo que la organización hace. Dicho formulario no tuvo el alcance esperado, ya que no pudimos contar con la totalidad de respuestas que deseábamos. Desde las primeras semanas de trabajo, estuvimos interesados en realizarle una entrevista en profundidad a los representantes de la CAU, pero estos nunca nos contestaron. Luego, más adelante, volvimos a comunicarnos vía correo electrónico y línea telefónica hasta que optamos por concurrir personalmente a sus oficinas. Si bien, en ese momento conseguimos que a través de la Gerencia de la CAU se re enviara el link de la encuesta, sólo tres anunciantes contestaron. (En Anexos: Resumen encuesta a los Anunciantes).

4.1 Aspectos generales

La totalidad de los encuestados respondió pertenecer al sector privado.

4.2 Visibilidad de la CUAM

En cuanto a la visibilidad de la CUAM y, a través de preguntas cuantitativas acerca del conocimiento de la misma y las agencias de medios, la totalidad de los encuestados respondió conocer la Cámara Uruguaya de Agencias de medios y/o las actividades que ésta imparte. Asimismo, todos respondieron tener una percepción sobre la función que desempeñan las agencias de medios, describiendo brevemente, desde su perspectiva, qué funciones desempeñan las agencias de medios. Entre ellas, se detectaron palabras clave como participación activa, planificación, estrategia, seguimiento, negociación.

4.3 Imagen (Percepción de Imagen de la CUAM)

Al momento de ahondar en la percepción que mantienen los encuestados acerca de la CUAM, se solicitó, en primera instancia, que se mencione en 3 palabras la imagen que tienen de la misma. Frente a esto, surgieron las siguientes palabras: profesional, dedicación, trabajo, perfil muy bajo, personas serias, poco visible. A raíz de ello, puede considerarse que, si bien la CUAM mantiene cierto reconocimiento en el área, la mayoría de los anunciantes coinciden en la poca visibilidad de la misma. No obstante, se generaron preguntas cuantitativas con el fin de profundizar los conocimientos acerca de la cámara y fue sorprendente descubrir que la mitad de los encuestados no sabían que la CUAM nuclea al 80% de las agencias de medios del Uruguay . También se preguntó respecto a cuestiones concretas relacionadas a la imagen de la CUAM, tales como su participación activa en la industria publicitaria, así como en las comisiones parlamentarias en representación de su sector . Asimismo, se consultó acerca de estudios, cursos y actividades que la organización imparte, obteniendo una respuesta positiva en la mayoría de los encuestados.

Si bien los porcentajes fueron variados entre unas y otras, la amplia mayoría conoce o tiene una noción acerca de los principales cometidos de la CUAM. Esto sostiene y refuerza la previa presunción en cuanto a la imagen de la misma: su actividad en el sector de los anunciantes le otorga reconocimiento, pero no el suficiente.

4.4 Identidad

A nivel de identidad, los encuestados demuestran tener conocimiento sobre los aspectos principales que conforman la visión y la misión de la CUAM. Esto es deducido debido a la

respuesta positiva en la totalidad de los anunciantes al consultarse de forma cuantitativa sobre el impulso de la continua mejora de las buenas prácticas de la industria de la planificación de medios, así como la profesionalización y la tecnificación de la misma, de sus profesionales y de sus proveedores. El conocimiento de la identidad es ampliamente abarcativo sobre aquellos que respondieron la encuesta.

4.5. Canales de comunicación

En materia de canales de comunicación, la mayoría de los encuestados coinciden en que la desactualización de información, el tipo de diseño de una web institucional y la escasa actividad en las redes sociales pueden afectar la imagen de una organización. Se les pidió que señalen por orden de prioridad cómo se informarían acerca de los cometidos de la CUAM y sus actividades, ante lo cual la mayoría coincidió en que Linkedin sería el medio prioritario. El 75% de los encuestados manifestó interés en recibir información de las últimas actualizaciones y noticias sobre la CUAM, la mayoría mediante newsletter y el resto a través de WhatsApp.

Por último, se decidió elaborar una encuesta dirigida a los socios de la CUAM. Es decir, a sus diez integrantes. De este modo, se solicitó que la totalidad de ellos, respondan una breve cantidad de preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de precisar las cuestiones relacionadas a la autopercepción, respecto a la organización. Asimismo, nos pareció interesante conocer sus deseos sobre los cambios o innovaciones que implementarían en la gestión de la Comunicación, en caso de contar con suficiente presupuesto y personal para ello. (En Anexos: Resumen encuesta a los socios de la CUAM).

5.1 Aspectos generales

De la totalidad de los diez socios integrantes de la CUAM, obtuvimos la respuesta del 50% de las agencias asociadas: 720 Medios, PHD, Media Office, Starcom y WM Global. Cuatro de estas pertenecen a la categoría de socio activo y sólo una a socio fundador. El vínculo de estos integrantes con la CUAM se da entre los 3 a los 10 años de antigüedad.

5.2 Motivaciones

A los efectos de conocer las razones por las cuales estas agencias forman parte de la CUAM y qué es lo que los motiva a permanecer en ella, solicitamos que nos las expresen en formato de respuesta abierta de texto plano. Dichas afirmaciones reflejan los valores que forman parte de la filosofía de la organización dirigida a la excelencia y la profesionalización del sector. Resalta

la importancia de integrar un núcleo de encuentro que sirva de intercambio y que representa un espacio para potenciar y reforzar el área de trabajo.

5.3 Atributos

Nos abocamos a identificar los atributos apropiados de imagen, como base para la construcción de mensajes del Plan Estratégico de Comunicación (PEC). Para definir con qué atributos queremos estar en la mente de un público se debe definir "quiénes somos" (qué tenemos y qué podemos ofrecer) (A. Aljure, 2015). En este sentido, se le solicitó a los encuestados que mencionen tres atributos positivos y tres negativos de la CUAM. Coinciden en resaltar la profesionalización, la innovación continua y el trabajo en equipo y por otro lado, los pocos socios, no contar con visibilidad suficiente y falta de personal.

5.4 Autopercepción

Como ya fue mencionado es importante conocer cómo los integrantes de la CUAM se auto perciben en el marco de la organización que los nuclea. En este sentido, se tocaron 3 dimensiones fundamentales: su autopercepción de la imagen y la reputación que tienen sobre la CUAM y que los públicos tienen sobre esta, así como las principales fortalezas y debilidades.

5.4.1 Imagen y reputación

Destacaron en general buena, de profesionalismo, tecnicidad, aunque con poca visibilidad en el ámbito publicitario y por ende falta de reconocimiento en el ámbito de la industria.

5.4.2 Fortalezas

Especialización en las ramas de la publicidad, de una parte de ella, formación por agencias reconocidas local e internacionalmente, manejo de una importantísima parte de las inversiones del mercado uruguayo, flexibilidad, unión de la industria y buena relación empresarial.

5.4.3 Debilidades

Área de la planificación de medios por detrás en importancia, respecto a otras áreas (creatividad, cuentas, producción) para el común del imaginario publicitario que no es del sector específico, falta de reconocimiento, reglas no claras en la generación de negocios, falta de protagonismo en la industria, poca fuerza en el colectivo.

5.5 Innovación

Respecto a los cambios que se han implementado dentro de la organización a lo largo de los años, la totalidad de los encuestados reconoce que dentro de la CUAM se han implementado actividades e iniciativas de mejora. Se admite un camino de avance, pero por el que quedan muchas cosas por hacer. Esto parecería estar relacionado a los atributos negativos mencionados anteriormente, respecto a la falta de tiempo suficiente para llevar adelante ciertos proyectos y la falta de personas (pocos socios).

5.6 Comunicación interna y externa:

Tres de los cinco socios encuestados, declaran comunicarse diariamente con los demás integrantes de la CUAM y los dos restantes sólo semanalmente. Asimismo, se solicitó que indiquen, en caso de comunicarse entre ellos, los medios por los cuales lo hacen, dando la posibilidad de seleccionar uno o más de uno. Por otro lado, intentamos conocer la valoración de la utilidad que le dan las redes sociales y sitio web institucional, respecto a los demás medios de comunicación que utilizan con más regularidad (como correo electrónico, línea telefónica y WhatsApp). Hay una concordancia entre los resultados, como se pueden apreciar en el Gráfico a continuación, y el estado en que actualmente se encuentran la web institucional (desactualizada, diseño estático, etc) y redes sociales (cuentas de facebook y Twitter inactivas y sin estrategia visual de comunicación que invite al usuario a generar interacción). Por último, se invitó a mencionar los cambios e innovaciones en comunicación que realizarían en caso de contar con presupuesto y personal suficiente (lista de deseos).

Conclusiones

En vista del análisis realizado en el presente diagnóstico, se concluye que la CUAM no tiene la visibilidad que sus directivos expresan como insuficiente, así como tampoco se piensa desde un punto de vista estratégico, en cuanto al posicionamiento de la organización. Si bien es posible divisar una evolución, es necesario continuar con el fin de lograr un crecimiento en la visibilidad relacionada a su imagen y su incidencia pública.

Algo importante a destacar es la imagen que las tres organizaciones entrevistadas tienen sobre la CUAM. Si bien se destaca el buen trabajo, el liderazgo, el trabajo en equipo - entre otras virtudes - la falta de visibilidad de la misma tiene un peso importante; esta opinión fue mencionada por las tres organizaciones en las entrevistas realizadas.

En cuanto a los canales de comunicación interna, notamos que entre los socios los medios principales son el correo electrónico y whatsapp, para una comunicación más directa. Este último se ha destacado mayormente con los cambios que las organizaciones han sufrido con respecto al COVID - 19. Asimismo, se constató que, por ejemplo, el sitio web institucional, además de no contar con un diseño responsivo, con adaptabilidad a distintas pantallas, presenta una desactualización de información, como sucede al momento de informar sobre las autoridades de la Cámara. Tampoco invita a acceder a sus redes sociales y la imagen visual en general parecería dar una impresión estática. Por otra parte, las cuentas de facebook y twitter de la CUAM se encuentran inactivas desde hace más un año.

Es importante tener en consideración que la CUAM no ha tenido un asesoramiento / soporte en el área de diseño y que los distintos materiales que se han desarrollado; web, difusión de cursos de planificación, etc, han sido realizados con el apoyo de las empresas que integran la Cámara en forma honoraria.

Analizando la composición de mensajes (escritos, fotográficos y audiovisuales) y la actividad de su sitio web y redes sociales notamos que la imagen visual de la “marca” CUAM, carece de una estrategia comunicacional alineada al cumplimiento de objetivos de comunicación específicos que resalten sus atributos. Este fue un tema de intercambio en la primera entrevista exploratoria con los Directivos de la CUAM. Para una comunicación externa, las redes sociales suponen un canal fundamental. De igual manera, los canales utilizados son diversos y varían según el vínculo de comunicación que deseen obtener.

Más allá de los canales digitales de comunicación, concluimos que lo relevante pasa por el lado de priorizar dar un sentido y una unidad a la imagen de la CUAM, a través de la cual “habla” y por la que podría o debería lograr la incidencia que la organización desea.

Recomendaciones

La comunicación en las organizaciones tiene como fin mantener un permanente diálogo y retroalimentación con el entorno y contribuir o garantizar el logro de un objetivo estratégico acorde con la misión y visión institucional (ACS, Calandria, s.f).

En este sentido, la comunicación estratégica en las instituciones tiene como función articular dos dimensiones básicas del quehacer organizacional. Por un lado, reforzar la construcción de una identidad institucional (actitudes, valores, cultura) y por otro lado, contribuir al posicionamiento y visibilidad de la imagen institucional (ACS, Calandria, s.f).

A partir de esto, se recomienda la priorización de la Comunicación dentro de la Organización. Es relevante considerar la importancia del rol del comunicador como encargado de articular las distintas dimensiones que generan valor. En este sentido, se debe trabajar en vista de generar una mayor notoriedad de la organización a través de la producción de mensajes estratégicamente construidos para llegar a las audiencias objetivo.

Se considera necesario que la totalidad de los integrantes de la organización trabajen en conjunto para lograr implicancia en la importancia de la construcción de una imagen visual que refleje su visión (correlación entre lo tangible e intangible de la comunicación). Este proceso de transformación, comprende la evolución de ciertos constructos mentales.

La CUAM a pesar de ser una asociación civil sin fines de lucro, no escapa a la necesidad de generar ingresos para desarrollar las actividades que sustentarán en el tiempo la incorporación de mecanismos que permitan el incremento de su visibilidad.

Apuntando a visibilizar la profesionalización del sector, se recomienda la construcción de un relato estratégico (basado en ideas fuerza) (R. Bruna, S.F.) para rediseñar la imagen visual institucional a fin de invitar a interactuar a los distintos públicos, a través de los medios digitales de comunicación.

Al momento de determinar la estrategia de difusión para las futuras acciones del Plan Estratégico de Comunicación, será clave considerar la alianza con las demás Cámaras y Asociaciones del sector para ampliar el alcance de los mensajes.

Bibliografía

ACS Calandria, (S.F) Fundación UNIR & Plan para el mundo. Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones. Una contribución de la Oficina Regional Andina.

Aljure Saab, Andrés. El Plan Estratégico de Comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Catalunya, 2015.

Amado Suárez, A, (2008) Auditoría de comunicación (1a ed.) Buenos Aires: La Crujía.

Arocena, J. A. (2010). Las organizaciones humanas: de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.

Bruna Castillo, R (S.F) La construcción del relato estratégico al servicio alineamiento y el liderazgo. Ingeniería Industrial - Universidad de Chile - Centro de Ingeniería Organizacional.

Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Santiago, Chile. Andros impresores.

Costa, J. (2001). Imagen Corporativa del Siglo XXI (1.a ed.). La Crujía Ediciones.

Etkin, J. (2000). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Buenos Aires.

Ferrari, M., & França, F. (2011). Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas. Buenos Aires: La Crujía.

González Lobo, M. A & Carrero López, E. (2008) Manual de planificación de medios. Madrid, España.

Irazábal, F.; Martorelli, L.; Ponce, M.; Santagnelo, G. (2010). Manual de Metodología de Investigación en Comunicación.. Montevideo, Uruguay.

Kreps, G (1995) . La comunicación en las organizaciones (segunda edición). Editorial VYP.

Naso, A. (2001) Manual de Planificación de Medios. Buenos Aires, Argentina.

Taylor, S., & Bogdan, R. (2000). Introducción a los métodos cualitativos de investigación (3era ed.). España: Ediciones Paidós.

Villafañe, J. (2004) La Buena Reputación. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J (2005) La gestión de los intangibles empresariales, en: Comunicaçao e Sociedade

(2011) Historia de las Agencias de Medios . Planificación de medios. Extraido de: http://pdmuba.blogspot.com/2011/09/historia-de-las-agencias-de-medios.html

Material de consulta:

IAB Uruguay. (2020). Encuesta sobre Hábitos y Consumo en tiempo de COVID-19 realizada en Uruguay y Latinoamérica >>Mindshare. Informe final disponible en: https://www.iab.com.uy/iab-difunde-encuesta-sobre-habitos-y-consumo-en-tiempo-de-covid-19-realizada-en-uruguay-y-latinomerica-mindshare/

IAB Uruguay. (2020). Panorama Digital Uruguay 2020.

IAB Uruguay. (2020). Informe DKS sobre Uruguay on-line en tiempos de COVID - 19. Disponible en: https://www.iab.com.uy/accede-al-informe-realizado-por-dks-sobre-uruguay-on-line-en-tiempos-de-covid-19/

Gómez G., Franco F., Gelves F., Thevenet N (2017). En pocas manos. Mapa de la concentración de los medios de comunicación en Uruguay - Montevideo: Friedrich - Ebert - Stiftung Uruguay. Extraído de: https://library.fes.de/pdf-files/bueros/uruguay/13950.pdf

Índice de Nivel Socioeconómico, CEISMU, Montevideo. (2016). Extraído de: https://eva.fic.udelar.edu.uy/pluginfile.php/20137/mod_resource/content/2/INSE%20URUGUAY%20informe%20final%2028032016.pdf

Estudio General de Medios y Comportamiento de Público, Montevideo. (2013). Extraido de: http://www.720medios.com.uy/informes/EGM_Profesionales_720medios.pdf

(2012) Estudio General de Medios y Comportamiento de Público, Montevideo- Extraído de: http://www.720medios.com.uy/informes/EGM_LIMPIEZA_Centrica_720medios.pdf

Artículos Periodísticos:

El Observador. (2018). La Cámara Uruguaya de Agencias de Medios presentó el Estudio del Consumidor Uruguayo. Recuperado de: https://www.elobservador.com.uy/nota/la-camara-uruguaya-de-agencias-de-medios-presento-el-estudio-del-consumidor-uruguayo-20181039123

Infonegocios. (2018). La Cámara Uruguaya de Agencias de Medios presenta estudio. Recuperado de: https://infonegocios.biz/infopublicidad/camara-uruguaya-de-agencias-de-medios-presenta-estudio

Mundo Marketing. (2018). LA CÁMARA URUGUAYA DE AGENCIAS DE MEDIOS, PRESENTÓ AL ECU: EL ESTUDIO DEL CONSUMIDOR URUGUAYO. Recuperado de: https://www.mundomarketing.com/ecu-el-estudio-que-permite-el-salto-del-yo-creo-que-a-los-datos-me-dicen-que/

Portal 180. (2018). Curso planificación de medios. El curso de planificación de medios es dictado por la Cuam (Cámara Uruguaya de Agencia de Medios) en conjunto con el Círculo Uruguayo de la publicidad. Recuperado de: https://www.180.com.uy/articulo/73605_curso-planificacion-de-medios

Cámara Uruguaya de Agencias de Medios

Montevideo, Septiembre 2016

¿Quiénes somos?

- La **CUAM** (Cámara Uruguaya de Agencias de Medios) se formó en el año 2006, con la **misión** de agrupar a las agencias de medios del mercado uruguayo para velar por:
  - la profesionalización, mejora continua de la industria y tecnificación de nuestra profesión
  - Generar buenas prácticas en la planificación de medios, honestas y eficientes
  - sus proveedores y profesionales
  - Mejorar la calidad de investigaciones de audiencias y de mercado y promover la existencia en todos los sistemas de medios y regiones

- El fin de la CUAM es fomentar un **servicio de excelencia** a los anunciantes.

¿Qué es una agencia de medios?

- Las **agencias de medios** son especialistas que gestionan la planificación de los diferentes medios publicitarios en el marco de las acciones de comunicación de empresas anunciantes.
- Hasta hace unos años, el departamento de medios se encontraba dentro de la agencia de publicidad. Hoy, en un proceso que comenzó en Europa en los años 80, las agencias de medios son **actores independientes** que sólo se dedican a la planificación y compra de medios.
- En Uruguay, la industria publicitaria adoptó este modelo a partir del año 2000.
- Entre las funciones de una agencia de medios está el asegurarse de que el mensaje publicitario llegue a la **audiencia adecuada**, en el lugar y momento apropiados, y al menor costo posible para el anunciante sin importar el medio que sea (off line u on line).

Nuestros valores

- La **CUAM** y sus agremiados desempeñarán sus funciones dentro del más estricto marco de conducta **ética y profesional** asegurando así la **confianza, respeto y reconocimiento** permanentes de los participantes en la industria de la comunicación y de la sociedad en general.

Nuestra filosofía

- Somos una asociación dedicada a **contribuir a la mejora constante** de las prácticas con los diferentes sectores de nuestra industria:
  - los anunciantes
  - los medios
  - las fuentes de investigación, verificación y monitoreo
  - instituciones privadas y de gobierno
  - asociaciones nacionales e internacionales
  - los profesionales de nuestro sector

Causas del desarrollo

- La revolución de las **tecnologías de comunicación** (TV Digital, internet, telefonía celular, redes sociales, medios digitales) ha complejizado el mercado de medios
- La búsqueda de los anunciantes por una mayor **eficacia y eficiencia** en sus presupuestos de comunicación ha liderado la necesidad de mayor investigación y herramientas
- La creciente **concentración de los medios**, en una escala internacional, ha determinado el desarrollo de agencias de medios en tamaño, personal, tecnología y cobertura internacional, con una visión de servir mejor los intereses de los anunciantes

Causas del desarrollo

- Los cambios que se han dado en los **consumidores**, su forma de consumir y su forma de relacionarse con los medios; la aparición de nuevos medios y la **pérdida de audiencia en los medios tradicionales**, hace que estemos de cara a una tormenta perfecta.

- ¿Qué medio es más eficiente para mi empresa? Nadie mejor que las agencia de medios, **actualizadas** y atentas a todo lo que sucede en la tormenta, para ayudar en la respuesta de esa pregunta.

¿Agencia de medios?

Las Agencia de Medios brindan **soluciones profesionales** especializadas en:

- consultoría estratégica
- planificación estratégica y táctica
- negociación y/o asesoramiento en compra de espacios
- Manejo de redes sociales y medios digitales
- implementación de canales
- creatividad en el uso de medios
- control y seguimiento de las campañas de comunicación
- post evaluación
- capacitación y difusión de la información en el equipo del cliente

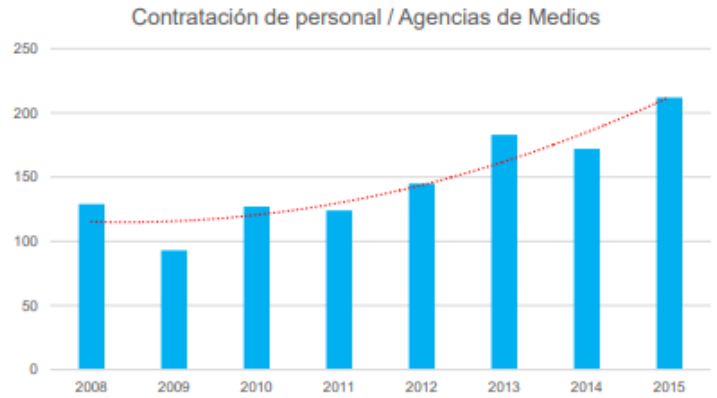
Fuente: Federación Mundial de Anunciantes

Integrantes

HAVAS MEDIA GROUP
forward MEDIA
OmnicomMediaGroup
havas media
phd
OMD
720 medios
mediaOffice
Zenith The ROI Agency
groupm
maxus
MEDIACOM
MINDSHARE
m/SIX

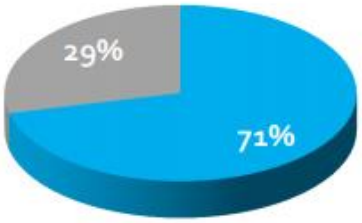
Contratación

Continúa la **tendencia creciente** en la contratación de personal en las agencias de medios dentro de la industria publicitaria.



Fuente: Estimaciones de CINVE en base a Encuesta CINVE – AUDAP, BCU e INE

Participación en el mercado



AGENCIAS DE MEDIOS CUAM

AGENCIAS DE MEDIOS

Algunas de las empresas que trabajan con Agencias CUAM:

Fuente: IBOPE 2015

CUAM en el mercado

- La CUAM integra y está en constante comunicación y participando de forma activa con las principales **comisiones y asociaciones** de la industria publicitaria.

Tareas de las agencias

- Optimizar las **inversiones publicitarias** de los anunciantes.
- Realizar **investigaciones** en forma constante
- Impulsar e invertir en **capacitación** y actualización de los profesionales de medios
- Trabajar observando con **anticipación** y generando innovaciones.
- Establecer en cada agencia una **visión integradora** que sea una precisa guía para las estrategias de los anunciantes.

Diferencial

- Contar con una agencia de medios es tener la **mayor certeza sobre la efectividad** de la inversión realizada en comunicación.
- Las últimas **tecnologías y herramientas de información**, permiten evaluar con precisión a quienes, de qué forma y con qué intensidad ha llegado el mensaje publicitario cursado a través de cualquier canal de comunicación.

Para el Estado

- **Eficiencia y eficacia en las inversiones de comunicación**: por acceso a herramientas de optimización propietarias e investigaciones de mercado, en manos de personal capacitado y especializado en la optimización de inversiones publicitarias de los principales anunciantes y marcas a nivel local, regional y mundial.
- **Transparencia y auditoría de medios en las inversiones publicitarias del estado**: por acceso a auditoría de inversiones por parte de fuentes terceras independientes y análisis de retorno de la inversión publicitaria.

Cámara Uruguaya de Agencias de Medios

Montevideo, Septiembre 2016

cuam@cncs.com.uy
+598.2916.1277 int.119
Secretaria: Aradey Urri

ACTA N° 1: En Montevideo, el 22 de junio de dos mil veinte, se reúnen las personas abajo firmantes, bajo la Presidencia del Sr. Aldo Alfaro, titular de Cédula de identidad 1.774.082-9 en representación de Media Office S.A, actuando en Secretaria Mario Papasso titular de Cédula de identidad 1507242-2 en representación de Sieteveinte Medios S.R.L. quienes deciden fundar una asociación civil que se denominará CÁMARA URUGUAYA DE AGENCIAS DE MEDIOS cuyos estatutos que por unanimidad aprueban, serán los siguientes:

CAPITULO I – CONSTITUCIÓN

Art. 1º (Denominación y domicilio) Con el nombre de "CÁMARA URUGUAYA DE AGENCIAS DE MEDIOS" (CUAM) que podrá utilizar la sigla (CUAM) créase una asociación civil que se regirá por los presentes estatutos y por las leyes y reglamentos aplicables, cuya sede será en el Departamento de Montevideo. Art. 2º (Objeto social) Esta institución tendrá los siguientes fines: a.- Defender y representar los intereses de las Agencias de Medios.- b.- Realizar todas las gestiones y trámites necesarios para el mejor desenvolvimiento de la actividad, así como todos los cometidos de la presente asociación a los efectos de dar total cumplimiento de sus fines. c.- Asesorar y apoyar a los asociados en las distintas cuestiones que se les presenten. d.- Integrar otras asociaciones empresarias o adherir a entidades cuyos fines resulten compatibles con las normas de este Estatuto. e - Entender en cuestiones de ética que se susciten entre los asociados f.- Fomentar el desarrollo de las actividades de las Agencias de Medios mediante cursos, realización de estudios, becas y cualquier otro medio idóneo para tal fin (buscando en forma especial la protección de la actividad de sus productos y de sus usuarios así como de la colectividad en forma general) g.- Representar a sus asociados en negociaciones colectivas relacionadas con la materia de salarios, documentos públicos tales como pliegos y condiciones generales para licitaciones y/o contrataciones estatales (así como toda negociación que implique los intereses de la presente actividad) así como colaborar en la solución de eventuales conflictos laborales que pudieran afectarles. A vía de ejemplo, la Asociación podrá realizar las siguientes actividades para cumplir con su objeto: a) difusión entre sus afiliados, de todas las normas legales y reglamentarias que directa o indirectamente tengan relación con la actividad referida; b) fomento del espíritu social y de cuerpo entre sus asociados, en su más amplia acepción, dentro del ordenamiento positivo nacional; c) iniciativa y promoción de mejoras, beneficios y exenciones para sus asociados; d) difundir permanentemente el objeto de la misma, con el propósito de obtener y mantener el máximo de asociados; e) adherir y afiliar

a Federaciones, Confederaciones, Cámaras y Bolsas de entidades empresarias del país y del exterior; f) Amparar, proteger y representar a sus asociados, en la defensa de sus intereses y derechos, ante cualquier persona pública o privada, física o jurídica, Organismos del Estado en general, Bancos, Intendencias Municipales, Institutos y Organismos Internacionales y/o Asociaciones similares, en todo lo que se relacione con la cultura.

CAPÍTULO II – PATRIMONIO SOCIAL

Art. 3º) El Patrimonio de la asociación estará constituido por a) Los aportes ordinarios de los asociados que el Consejo Directivo establezca con carácter general y previa aprobación de la Asamblea General de Asociados; b) Las contribuciones de origen público o privados y las donaciones y legados a favor de la misma, siempre que concuerden con los fines de la Asociación y no comprometan su libertad de acción. c) Todo aporte extraordinario a cargo de los asociados que la Asamblea General establezca, de acuerdo con la naturaleza de la institución.

CAPITULO III – ASOCIADOS

Art. 4º (Clases de socios) Los socios podrán ser: fundadores, activos, suscriptores y adherentes: a) serán fundadores los concurrentes al acto de fundación de la institución y los que ingresen a la misma dentro de los treinta días siguientes a dicho acto. b) Serán socios activos los que hayan ingresado luego de los 30 días de constitución de la asociación y tengan una antigüedad en el registro social de seis meses. c) Serán socios suscriptores, los que admitidos como asociados no hayan cumplido aún las condiciones indicadas en el inciso b) de este artículo y en las condiciones establecidas en el artículo 6. d) Serán socios adherentes, aquellas personas Jurídicas formales que: no sean agencias de medios, pero que su actividad promocione o fomente al sector: institutos de educación públicas y/o privadas, que realicen las carreras, y/o tecnicaturas de: comunicación y medios. Agencias de publicidad digital que realicen cursos en medios, medios de prensa que promocionen, difundan y apoyen al sector. En todos los casos, se deberán cumplir con las condiciones establecidas en el artículo 6, con excepción de los socios adherentes y cumplir regularmente con las obligaciones que impone este estatuto y establezcan los reglamentos generales de la Institución. Art. 5º.) (Ingreso de asociados). Con la sola excepción de los socios fundadores concurrentes al acto fundación, y de los activos que ingresen dentro de los seis meses, para ingresar como asociado se requerirá solicitud escrita presentada al Consejo Directivo, y resolución favorable de la misma por 2/3 de votos hábiles. En caso de negativa, el postulante podrá recurrir dicha resolución ante la Asamblea General,

luego de que le sea notificada al interesado mediante telegrama colacionado o por otro medio fehaciente, y este dispondrá de un plazo de treinta días a partir de esa notificación para recurrir por escrito fundado, para ante la Asamblea General, la que a tal efecto deberá ser convocada por el Consejo Directivo para fecha no posterior a los treinta días siguientes a la interposición del recurso. La Asamblea resolverá la aceptación o no del nuevo socio. Este recurso no tendrá efecto suspensivo. Art. 6º (Condiciones de los Asociados) Para ser admitido como socio, se requiere cumplir con los siguientes requisitos: Ser Persona Jurídica, debidamente constituida e inscripta en BPS,y/o DGI y/o MTSS, debiendo acreditar el desarrollo formal de la actividad mayoritariamente como Agencia de Medios por un lapso mayor a 1 año y tener domicilio constituido en el país. Dichos extremos serán acreditados al momento de ingresar como socio y verificado por el Consejo Directivo y cada vez que se produzca alguna modificación deberá ser informada dentro del plazo de 30 días luego de producida. Las personas jurídicas deberán ser representadas por una persona física, cuya designación será comunicada al Consejo Directivo, y cada vez que se produzca un cambio debe informarse dentro de los 10 días de producido el cambio de representante. Art. 7º (Derechos de los asociados). Los derechos de los asociados serán los siguientes: 1º.) De los socios fundadores y activos: a) Ser electores y elegibles; b) Integrar la Asamblea General con derecho a voz y voto; c) Solicitar la convocatoria de la Asamblea General (art.11 inc. 3º.); d) Utilizar los diversos servicios sociales; e) Presentar al Consejo Directivo iniciativas favorables al mejoramiento de la institución en cualquier aspecto. 2º.) De los socios adherentes, y suscriptores: a) Participar en las Asambleas con voz y sin voto; b) Utilizar los diversos servicios sociales; c) Presentar al Consejo Directivo iniciativas tendientes al mejoramiento de la institución. El ejercicio de los derechos consagrados en el presente artículo, se regirá por las disposiciones de estos estatutos y por las resoluciones y reglamentos que para los distintos casos y dentro de su competencia dicten el Consejo Directivo o la Asamblea General, como asimismo con sujeción a las leyes y demás normas oficiales que fueren aplicables. Art. 8º (Deberes de los asociados) Son obligaciones de los asociados: a) Abonar puntualmente las cuotas ordinarias y las contribuciones extraordinarias que se establezcan. b) Acatar las reglamentaciones y resoluciones sociales. c) cumplir fielmente con los derechos y obligaciones a que se refiere el presente Estatuto y con las demás disposiciones que determinen los órganos sociales de acuerdo con lo establecido en el presente. Art. 9º.) (Sanciones a los asociados). Los socios podrán ser expulsados o suspendidos conforme a los siguientes principios: A) Será causa de expulsión de la entidad la realización de cualquier acto o la omisión que importe un agravio relevante a la institución, o a sus autoridades, o a los principios morales que deben presidir las actividades de la asociación,

o el desacato reiterado a resoluciones de sus autoridades. La expulsión podrá ser decretada por el Consejo Directivo por voto conforme de dos tercios de sus integrantes: deberá ser notificada al interesado mediante telegrama colacionado o por otro medio fehaciente, y el socio dispondrá de un plazo de treinta días a partir de esa notificación para recurrir por escrito fundado, para ante la Asamblea General, la que a tal efecto deberá ser convocada por el Consejo Directivo para fecha no posterior a los treinta días siguientes a la interposición del recurso. La Asamblea resolverá la expulsión por mayoría. Los socios emitirán su voto en secreto. Este recurso no tendrá efecto suspensivo. b) Será causa de suspensión, hasta por un máximo de seis meses la comisión de actos o la omisión que importe un agravio a la institución, a sus autoridades o a los principios morales sustentados, o el desacato a resoluciones de las autoridades sociales, que a juicio del Consejo Directivo no den mérito para la expulsión. La suspensión será aplicada por decisión de simple mayoría de integrantes del Consejo Directivo y podrá ser recurrida en la misma forma establecida en el apartado anterior. c) Será causa de suspensión automática, hasta que se efectúen los pagos correspondientes, la falta de pago de los aportes señalados en el inciso a) del art. 3º. de este estatuto. No obstante, el Consejo Directivo podrá conceder prórroga hasta de sesenta días. Una vez transcurridos los 60 días de prórroga y no habiéndose producido el pago, se producirá la expulsión del socio en forma automática. d) Antes de adoptar decisión sobre suspensión o expulsión de un socio, el Consejo Directivo deberá dar vista de las actuaciones al interesado por el término de 10 días hábiles y perentorios, dentro de cuyo plazo el socio podrá articular su defensa; la resolución a recaer deberá ser fundada.

CAPITULO IV – AUTORIDADES

1º.) Asamblea General.

Art. 10° (Competencia) La Asamblea General, actuando conforme a lo establecido en estos estatutos, es el órgano soberano de la institución. Está constituida por todos los asociados que tengan derecho a participar en la misma y adoptará cualquier decisión de interés social ajustándose a las normas estatutarias, legales y reglamentarias que fueren aplicables.

Art. 11º (Carácter) La Asamblea General se reunirá con carácter de Ordinaria o Extraordinaria, para considerar exclusivamente los asuntos incluidos en el respectivo orden del día. La Asamblea General Ordinaria se reunirá anualmente dentro de los ciento cincuenta días siguientes al cierre del ejercicio económico (art. 23) y tratará la memoria anual y el balance que deberá presentar el Consejo Directivo, así como todo otro asunto que la misma hubiere incluido en el orden del día. Además designará la Comisión Electoral cuando corresponda (Art. 21). La Asamblea General Extraordinaria se reunirá en cualquier momento por decisión del

Consejo Directivo, o por iniciativa de la Sindicatura o de la comisión Electoral, o a pedido del diez por ciento de los asociados hábiles para integrarla. En caso de solicitud de convocatoria por parte de la Sindicatura o Electoral o del porcentaje de socios expresado, el Consejo Directivo deberá efectuar el llamado dentro de los ocho días siguientes y para fecha no posterior a los treinta días, a partir del recibo de la petición. Art. 12º (Convocatoria) Las Asambleas Generales serán convocadas obligatoriamente ya sea, mediante aviso pernal y escrito enviado a los domicilio de los asociados, o mediante correo electrónico enviado a la casilla que el socio tenga declarado ante la asociación. Se considerará válida la convocatoria vía correo electrónico, siempre y cuando, el socio envíe un acuse de recibo de ella, desde la misma casilla que tiene declarada a su nombre. No será obligatorio enviar a ambos domicilios, solamente a uno de ellos. Se admiten como medios complementarios la colocación de avisos en las carteleras institucionales, publicaciones diversas, y/o cualquier otra forma de comunicación que se pueda entender que sea de alcance general para la masa social. La convocatoria se realizará con una antelación de por lo menos 7 (siete) días a la celebración de la Asamblea, debiendo mencionar la fecha, hora, lugar de la Asamblea y el orden del día. Art. 13º (Instalación y quórum) La Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria, salvo los casos previstos en el artículo siguiente, sesionarán válidamente en primera convocatoria con la presencia de la mitad más uno de los socios hábiles con derecho a voto; y en segunda convocatoria podrá sesionar una media más tarde con los que concurran. En todos los casos la asamblea adoptará sus decisiones por mayoría simple de votos de presentes, salvo lo establecido en el art. 14º. Para participar en las asambleas será necesario que los socios acrediten su identidad en la forma que se reglamente, que firmen un libro especial de asistencia llevado al efecto y que no se encuentren suspendidos en razón de lo dispuesto por el apartado c) del art. 9º. Las Asambleas serán presididas por el Presidente del Consejo Directivo o, en ausencia de éste, por la persona que a tal efecto designe la propia asamblea la que también designará Secretario ad-hoc. Art. 14º (Mayoría especiales) Para la destitución del Consejo Directivo, la reforma de este estatuto y la disolución de la entidad y determinación del destino de los bienes sociales, será necesaria la resolución de una Asamblea Extraordinaria adoptada por tres quintos de votos hábiles. Esta asamblea se reunirá válidamente en primera convocatoria con el quórum indicado en el Art. 13º.; en segunda convocatoria a realizarse por lo menos diez días después, con el veinte por ciento de los asociados habilitados para integrarla; y en tercera convocatoria, a celebrarse no antes de cinco días siguientes, con los que concurran y previo aviso al Ministerio de Educación y Cultura que se cursará por lo menos con tres días de anticipación al acto. 2º) Consejo Directivo. Art. 15º (Integración) La dirección y administración de la Asociación estará a cargo de un Consejo

Directivo compuesto por tres o cinco miembros titulares quienes durarán dos años en sus cargos. El cargo de Presidente sólo podrá ser reelecto por un periodo más. Los mismos se mantendrán en el desempeño de sus funciones, al vencimiento del mandato, hasta la toma de posesión de los nuevos miembros electos. La elección de miembros titulares con sus alternos del Consejo Directivo se efectuará según el procedimiento establecido en el art. 22º, conjuntamente con dos suplentes. La Comisión electa designará de su seno los titulares de los cargos respectivos con sus alternos en caso de corresponder, con excepción del Presidente que será quien encabece la lista electiva más votada. Todos los miembros deberán ser mayores de edad. Para los cargos de Presidente, Vicepresidente y Secretario deberán ser socios acreditados dentro del sistema nacional vigente y aceptado por los organismos internacionales o nacionales pares. La Asamblea General Ordinaria del año inmediato anterior a la elección, deberá expedirse sobre cuál va ser el número de integración del Consejo Directivo. Art. 16º (Vacancia) En caso de ausencia definitiva del Presidente y del Vicepresidente, el Consejo Directivo, una vez integrada con los alternos correspondientes, designará un nuevo Presidente. La primera Asamblea General que se realice posteriormente confirmará o rectificará esa decisión. En caso de agotarse la lista de suplentes, las vacantes que se produzcan en el Consejo Directivo serán llenadas con miembros designados directamente por ésta, quienes permanecerán en sus cargos hasta la primera Asamblea General que se realice, la que adoptará resolución definitiva al respecto. Los miembros del Consejo Directivo, fiscal y electoral, titulares y suplentes, son las personas Jurídicas socias y no las personas físicas que las representen. No obstante, cuando la persona física designada en la elección como representante de la Jurídica para ocupar el cargo, no represente más a la misma, el presidente podrá redistribuir los cargos nuevamente entre las Personas Jurídicas que hayan sido electas oportunamente. Art. 17º (Competencia y obligaciones) El Consejo Directivo tendrá las más amplias facultades de dirección, administración y disposición pudiendo en consecuencia llevar a cabo todos los actos jurídicos y adoptar todas las decisiones tendientes al cumplimiento de los fines sociales y las resoluciones adoptadas por la Asamblea General. No obstante, para la disposición y gravamen de bienes inmuebles, o para contraer obligaciones superiores a la suma de dos mil Unidades Reajustable (2000 UR) o a diez veces el monto del promedio de recaudación ordinaria de los últimos seis meses (tomándose como tope el que resulte menor), será necesaria autorización expresa de la Asamblea General aprobada por no menos de tres quintos de votos de presentes. La representación legal de la institución será ejercida por el Consejo Directivo por intermedio del Presidente y Secretario actuando conjuntamente, sin perjuicio del otorgamiento de mandatos especiales a otros miembros o a personas ajenas. Art. 18º (Funcionamiento) El

Consejo Directivo podrá reglamentar su propio funcionamiento, lo referente a las funciones del personal de la institución y todo lo relativo al funcionamiento de la Asociación, mediante un Reglamento Interno con ajuste a las normas generales de estos estatutos, el cual deberá ser aprobado por Asamblea de Socios. Esta Asamblea sesionará y resolverá según lo establecido en el Art. 13. El Consejo Directivo deberá sesionar por lo menos trimestralmente, se reunirá válidamente con la mayoría de sus miembros y adoptará decisiones por mayoría simple, salvo disposición distinta de estos estatutos para determinados asuntos. En caso de empate en las votaciones el Presidente tendrá doble voto, pero en ningún caso se podrá decidir si no votan afirmativamente por lo menos dos miembros. Dos miembros cualesquiera del Consejo Directivo podrán citar a reunión de la misma, si el Presidente omitiere hacerlo frente a un caso concreto de necesidad. Los alternos podrán concurrir a las sesiones del Consejo Directivo, tendrán voz pero no voto. En caso de ausencia de un miembro titular, éste será suplido directamente en la sesión en que se verifique su ausencia por su alterno correspondiente. En caso de no encontrarse presente el alterno correspondiente, el Presidente podrá designar a cualquier otro alterno a ocupar el cargo vacante. En estos casos, tendrán voz y voto. 3º) Sindicatura. Art. 19º (Integración y mandato) La Sindicatura estará compuesta de un miembro titular, quien durará dos años en su cargo, podrán ser reelecto hasta por dos períodos más y será elegido conjuntamente con un suplente, simultáneamente con la elección del Consejo Directivo. Todos los miembros deberán ser mayores de edad y no podrán ser al mismo tiempo titulares ni suplentes del Consejo Directivo. Art. 20º (Atribuciones) Son facultades de la Sindicatura: a) Solicitar a el Consejo Directivo la convocatoria de Asambleas Extraordinarias (art. 11º.) o convocarla directamente en caso de que aquella no lo hiciere o no pudiere hacerlo. b) Fiscalizar los fondos sociales y sus inversiones, en cualquier tiempo. c) Inspeccionar en cualquier momento los registros contables u otros aspectos del funcionamiento de la institución. d) Verificar el balance anual, el que deberá aprobar u observar fundadamente antes de su consideración por la Asamblea General. e) Asesorar al Consejo Directivo cuando éste lo requiera. f) Cumplir cualquier otra función inspectiva o de control que entienda conveniente o le cometa la Asamblea General. 4º) Comisión Electoral. Art. 21º (Designación y atribuciones) La Comisión Electoral estará integrada por tres miembros titulares. Será elegida por Asamblea General Extraordinaria, en los años que corresponda efectuar elecciones, conjuntamente con un suplente. Esta Comisión tendrá a su cargo todo lo relativo al acto eleccionario, así como la realización del escrutinio y determinación de sus resultados y de los candidatos triunfantes. La misma podrá ser asistida de otras personas mayores de edad, socios o no, en caso de necesidad. Tiene facultades para llamar a Asamblea Extraordinaria en caso de irregularidades graves en

la elección. La misma cesará en sus funciones una vez que los nuevos integrantes del Consejo Directivo y Sindicatura hayan entrado en posesión de su cargos.

CAPÍTULO V – ELECCIONES

Art. 22º (Oportunidad y requisitos) El acto eleccionario para miembros del Consejo Directivo y de la Sindicatura se efectuará cada dos años, conjuntamente con la Asamblea General Ordinaria. El voto será secreto y se emitirá a través de listas que deberán ser registradas ante la Comisión Electoral con anticipación mínima de ocho días a la fecha de la elección. Deberán formularse listas separadas para el Consejo Directivo y Sindicatura, con indicación del candidato a la presidencia de cada una. Las listas contendrán el nombre de los titulares y podrán contener un alterno por cada titular. Para ser admitida una lista deberá contener las firmas de los candidatos. Los cargos serán distribuidos por el sistema de representación proporcional. Para proclamar los candidatos triunfantes y darles posesión de sus cargos, se integrarán en comisión general y la Comisión Electoral y la Directiva saliente. Los grupos de socios que presenten listas electorales podrán designar un delegado por cada una para que controle el acto electoral y el escrutinio.

CAPITULO VI – DISPOSICIONES GENERALES

Art. 23º (Ejercicio económico) El Ejercicio económico de la institución se cerrará el treinta de junio de cada año. Art. 24º (Limitaciones especiales) Esta asociación excluye de sus propósitos sociales toda otra finalidad que las previstas expresamente en estos estatutos. Especialmente se establece que para la prestación de servicios cooperativos de bienes o de consumos, o de servicios asistenciales médicos, deberán tramitarse previamente estatutos adecuados a esas finalidades específicas, de acuerdo con las normas legales y reglamentarias correspondientes. Art. 25° (Carácter honorario) Todos los cargos electivos que se ejerzan dentro de la asociación tendrán carácter honorario. Art. 26° (Destino bienes) En caso de disolución de la asociación los bienes que existieren serán destinados a Persona Pública o Privada con Personería Jurídica vigente y sin fines de lucro que designe la Asamblea que dispone la disolución. En caso de inexistencia de Asamblea General que disponga la disolución, siempre que la Asociación no pueda seguir funcionando acorde a sus estatutos o a derecho, el destino de los bienes a Persona Pública o Privada con Personería Jurídica vigente y sin fines de lucro lo dispondrá el Ministerio de Educación y Cultura.

Art. 27° (Incompatibilidad) Es incompatible la calidad de miembro de todo órgano de carácter electivo de la Institución, con la de empleado o dependiente de la misma por cualquier concepto.

CAPITULO VII – DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 28° (Primer Consejo Directivo y Sindicatura) El primer Consejo Directivo y la primera Sindicatura, que deberán actuar hasta el 31 de octubre de 2020, estarán integradas de la siguiente forma:

CONSEJO DIRECTIVO:

Presidente: (Media Office S.A.) Titular: Aldo Alfaro. CI:1774082-9 Vicepresidente: (Dreama S.A.) Titular: Paulina Rodríguez. CI:1980483-3 Alterno: Carina Silva. CI: 1856602-0 Secretario: (Sieteveinte Medios S.R.L.) Titular: Mario Papasso CI: 1507242-2. Alterno: Silvana Ruiz. CI: 1875575-4 Tesorero: (Renier S.A.) Titular: Gonzalo Praderio CI: 4057876-0 Alterno: Mariana Píriz. CI: 1907663-2 Vocal: (Devon S.A.) Titular: Juan Pepe CI: 1958180-1 Alterno: Jorge Caponi. CI: 1270549-6

Suplentes: (Megafyl S.A.) Titular: Yanina Nieves CI: 3.100.518-0 . Alterno: Emir Cámara CI: 1140966-1 (Movil Media S.R.L.) Titular: Rodrigo Olpa CI: 2877230-8 Alterno: Raúl Yaffé CI: 1329347-4

SINDICATURA:

Titular: (Tribanor S.A.): Titular: Marcos Gentile CI: 3637971-8. Alterno: Ricardo Vairo.CI: 1349085-1

Suplente: (Phoena S.A.) Titular: Diego Candelone CI: 4:398.107-3

Art. 29° (Gestores de la Personería Jurídica) El Esc. Maximiliano Francisco Mosciaro Redondo, titular de la Cédula de Identidad 5.063.525-5, Aldo Alfaro titular de la Cédula de Identidad 1774082-9, Yolanda Pintado, CI: 3.486.801-0, Silvia Marcella Ceraolo Araujo, titular de la Cédula de Identidad número 4.048.884-2, Lorena Merli, titular de la Cédula de Identidad 2604341- 0, quedan facultados para, actuando conjunta, separada o indistintamente, gestionar ante el Poder Ejecutivo la aprobación de estos estatutos y el reconocimiento de la personería jurídica de la institución, con atribuciones además, para aceptar las observaciones que pudieran formular las autoridades públicas a los presentes estatutos y para proponer los textos sustitutivos que en su mérito pudieren corresponder.

Anexo N°5 Preguntas de entrevistas a CCSUY / AUDAP / IAB

Puntualizaciones extraídas del texto: “Manual de Metodología de Investigación en Comunicación”. Irazábal, Martorelli, Ponce, Santangelo, 2010.

Por ejemplo; cuando se investiga sobre la imagen pública de una organización.

Implementación de la entrevista SEMI estructurada:

Manejar la entrevista en función de los objetivos, dilucidar información “oculta”.
Preguntas, pausas, acotaciones que permitan obtener los datos necesarios. Introducción de prioridades en forma de temas otorgando niveles de relevancia (“nudos problemáticos”).
Estructura: 4 bloques o temas y dentro de ellos subtemas.
Para el análisis de la información, determinar dimensiones y respuestas a las mismas de cada entrevistado.

PRIMER BLOQUE: PREGUNTAS GENERALES sobre temática principal y sobre temas vinculados indirectamente a ella: “romper el hielo”.

SEGUNDO BLOQUE: preguntas sobre temáticas principales y mayor esfuerzo del entrevistado. Relatos más extensos y detallados de vivencias u opiniones subjetivas. Preguntas concretas breves y respuestas amplias, profundas. Tener en cuenta los ritmos que impone el entrevistado.

TERCER BLOQUE: Cierre. Volver sobre algún punto que se tenga dudas o dejar espacio para que el entrevistado agregue algún aspecto.

CCSUY (Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay) Jueves 13/8/2020 - 09:00 HRS.

Santiago Macció / Gerente de Gremiales desde julio de 2007 (13 años 2 meses)

Responsable del Dpto. de Gremiales de CCSUY.
Contacto y nexo permanente con las 120 organizaciones empresariales vinculadas.

Organización y coordinación de actividades de respaldo, fortalecimiento y desarrollo (conferencias, capacitación, encuentro de directivos y gerentes, lanzamientos, seminarios)
Promotor de actividades de PROFOREM (Programa de Fortalecimiento Empresarial) OIT (Organización Internacional del Trabajo) para las OO.EE. en Uruguay.
Responsable del servicio de secretaría del Dpto. de Gremiales.
Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad.

¿Qué es la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay? ¿Cuál es el rol que cumple actualmente en nuestro país, a nivel regional e internacional?

¿Qué beneficios le brinda a las empresas nucleadas y a sus asociados pertenecer a una Cámara empresarial?

¿Cuáles son las Leyes y los reglamentos aplicables que rigen a las Cámaras en Uruguay?

¿Desde la Cámara Nacional de Comercio y Servicios, se estipula una articulación o conexión entre las distintas Cámaras, mediante acciones concretas o son totalmente independientes? ¿Cómo se conectan entre sí?

Relacionado a la pregunta anterior; ¿Cómo incide la Cámara Nacional de Comercio y Servicios sobre las distintas Cámaras en general?

Respecto a las distintas Cámaras y asociaciones del sector publicitario ¿Cuáles piensa que son sus intereses comunes y sus intereses encontrados?

¿Cómo describiría el vínculo que tiene la Cámara Nacional de Comercio y Servicios con la CUAM?

¿Qué imagen tiene de la CUAM? ¿puede definir algunas DEBILIDADES y FORTALEZAS / "hitos" o logros de la misma? ¿Cuál piensa que es su importancia estratégica? En definitiva; ¿qué conoce de lo que hace la CUAM? …sus cometidos.

¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza la Cámara Nacional de Comercio y Servicios para comunicarse con las distintas Cámaras (incluida la CUAM) y demás actores públicos y privados? ¿En vista de qué necesidades?.

¿Por qué piensa que algunos actores gubernamentales no conocen la existencia de la CUAM? ¿QUÉ RECOMENDACIONES HARÍA PARA VISIBILIZAR LA MISMA ANTES ESTOS?

¿Cómo EVALÚA el ámbito empresarial en el contexto del COVID 19? CAMBIOS REALIZADOS POR LA EMERGENCIA SANITARIA.

¿Cómo ha influido en la Cámara Nacional de Comercio y Servicios en especial, la pandemia? Describa el contexto nacional e internacional actual y describa su visión a futuro.

AUDAP (Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad): Martes 31/8/2020 - 15:30 HRS.

Silvana Saavedra / Gerencia AUDAP

La Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad nuclea a las agencias de publicidad a nivel nacional.
Presidenta de AUDAP Lic. María José Caponi / Publicis Impetu.

Brevemente la historia de AUDAP (qué es AUDAP, cómo fue su fundación, cuál es su trayectoria, y qué rol cumple actualmente).

¿Cómo EVALÚA el mercado publicitario en el contexto del Coronavirus? Visión a futuro.

¿Cómo ha influido en AUDAP la pandemia? Contexto interno y externo.

Cantidad de agencias afiliadas a AUDAP (27 según información de la web / ¿esto está actualizado?). ¿Por qué se afilian a AUDAP? En este sentido… ¿Cuál es el alcance de AUDAP? (en porcentaje o cantidad de agencias). ¿Cuántas y cuáles agencias quedan por fuera? ¿por qué? ¿Conoce los motivos?

¿Cuáles son los distintos públicos de AUDAP?

¿Cómo llegan a sus públicos (a través de qué canales) y en vista de qué necesidades o a través de qué tipo de mensajes?

¿Cómo se relaciona con la CUAM? (cuál es su vínculo con AUDAP) ¿Cómo se conectan? ¿Cómo se comunican (canales por los que se comunican)

¿Qué imagen tienen de la CUAM o qué rol piensa que ocupa la CUAM en la órbita de la industria publicitaria? ¿PUEDEN DEFINIR ALGUNAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA CUAM?

Podría decirse que ambas organizaciones se mueven dentro de una misma órbita… la de la industria publicitaria… ¿En qué aspectos se encuentran?

¿Por qué piensa que algunos actores gubernamentales no conocen la existencia de la CUAM? ¿QUÉ RECOMENDACIONES HARÍA PARA VISIBILIZAR LA MISMA ANTES ESTOS?

¿Cómo le parece que la CUAM podría llegar a ampliar su alcance y POR MEDIO DE QUÉ MEDIOS y/o acciones?

IAB Uruguay (Intercative Advertising Bureau): Viernes 18/9/2020 - 14:30 HRS.

Carolina de León / Gerente IAB Uruguay

Brevemente la historia de IAB (qué es IAB, cómo fue su fundación, cuál es su trayectoria, y qué rol cumple actualmente).

¿Cómo EVALÚA el mercado publicitario en el contexto del Coronavirus? Visión a futuro.

¿Cómo ha influido en IAB la pandemia? Contexto interno y externo.

¿Cuáles son los distintos públicos del IAB?

¿Cómo llegan a sus públicos (a través de qué canales) y en vista de qué necesidades o a través de qué tipo de mensajes?

¿Cómo se relaciona con la CUAM? (cuál es su vínculo con IAB) ¿Cómo se conectan? ¿Cómo se comunican (canales por los que se comunican)

¿Qué imagen tienen de la CUAM o qué rol piensa que ocupa la CUAM en la órbita de la industria publicitaria? ¿PUEDEN DEFINIR ALGUNAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA CUAM?

Podría decirse que ambas organizaciones se mueven dentro de una misma órbita; la de la industria publicitaria… ¿En qué aspectos se encuentran?

¿Por qué piensa que algunos actores gubernamentales no conocen la existencia de la CUAM? ¿QUÉ RECOMENDACIONES HARÍA PARA VISIBILIZAR LA MISMA ANTES ESTOS?

¿Cómo le parece que la CUAM podría llegar a ampliar su alcance y POR MEDIO DE QUÉ MEDIOS y/o acciones? ¿Qué sugerencia le pueden brindar a la CUAM para ampliar su alcance y/o potenciar su visibilidad?

Teniendo en cuenta la falta de recursos; ¿que se debería tomar en cuenta al momento de determinar una estrategia de comunicación en medios digitales y porqué?

¿Qué opinión le merece la Web y redes sociales de la CUAM? Errores. (Se comparte pantalla en comparación con web y redes de IAB). sitio web, Facebook, Twitter, IG, Linkedin y Youtube.

Anexo N°6 Videograbación y transcripción entrevistas

6.1 Primera entrevista exploratoria con Directivos CUAM (julio, 2020)

La intervención se realizó virtualmente dadas las condiciones sanitarias por COVID - 19 en todo el territorio nacional. La misma contó con la participación de los actualmente directivos de la CUAM; su Presidente Aldo Alfaro (Media Office) y Vicepresidente Paulina Rodríguez (Havas)[112].

Entrevista exploratoria a CUAM - PARTE 1: https://drive.google.com/file/d/1qX0zyTjplFmPzgDcIDu2gW1-ZwMcKUBq/view?usp=sharing

Entrevista exploratoria a CUAM - PARTE 2: https://drive.google.com/file/d/1QaSjRFjCfCnBf95QmwlyZ6WjF92g73Mm/view?usp=sharing

Nos gustaría que comenzaran contándonos sobre el proceso, la trayectoria de la Cámara y dónde se encuentra la misma hoy por hoy.

AA: La Cámara se fundó en el año 2006, primero con cuatro socios, con cuatro empresas que fueron fundadoras de la CUAM. En aquel momento a nivel publicitario la única Cámara que existía y que representaba los intereses de las empresas dedicadas a la publicidad era AUDAP, que es la Asociación de Agencias de Publicidad del Uruguay. Esta es una Cámara que tiene muchos años, creo que están en torno a los 50 años y que hoy todavía sigue vigente, pero bueno, en aquel momento las agencias de medios eran un fenómeno bastante nuevo, que es algo que comenzó a surgir en los ´90 más o menos en Europa y a partir del año 2000 acá en Uruguay, lentamente y en ese año 2006 se decidió fundar la Cámara. Yo ni siquiera soy socio fundador, mi empresa no fue socia fundadora. El espíritu fue siempre el mismo y se mantiene hasta hoy en realidad, que está fijado por los estatutos; defender los intereses de las agencias de medios ante los diferentes actores del mercado; llámese Instituciones Estatales, Gubernamentales, llámese clientes, medios de comunicación, profesionales del área, etc. A lo largo de estos 14 años la CUAM fue creciendo en cantidad de socios. Al día de hoy somos 10 socios y uno, desde afuera, podría pensar que seguimos siendo pocos socios y es real, pero también es real que no hay muchas más agencias de medios en Uruguay fuera de la CUAM. O sea, representamos el 80% de las empresas, creo que hay dos agencias de medios, nada más, que al día de hoy todavía

[112] Aldo Alfaro es Director fundador de Media Office I Planificación Inteligente y Paulina Rodríguez se desempeña como Office Manager en Havas Worldwide Gurisa.

no son socias... una de ellas lo fue y después se desafilió. O sea que, la representación que tiene la CUAM sobre el mercado de agencias de medios, es una representación fuerte y acorde, digamos, al mercado uruguayo. A lo largo de estos años, también, lo que ha ido aconteciendo es que bueno, fue tomando mayor relevancia, mayor protagonismo, dentro de todos esos actores que yo nombraba, y también empezó a hacer estudios de mercado. Hemos hecho hasta ahora dos estudios de mercados, si no me equivoco… uno de ellos es sobre los consumidores que ese es un tema que nos preocupa, porque tenemos falta de información acá en el mercado uruguayo y después también hemos realizado instancias de capacitación, instancias de Congresos y charlas. Algunas exclusivas para socios, otras las hemos ampliado para todo público. Realizamos un curso de planificadores de medios que tuvimos dos versiones, este año iba a ser la tercera, pero bueno se terminó suspendiendo. En fin, como que empezó a tomar mayor dinamismo y mayor cantidad de tareas en las cuales está al día de hoy. En la actualidad estamos en pleno cambio de estatutos… es un tema de cuestiones legales nada más. Aggiornandonos a los tiempos modernos, como Cámara, tenemos que presentar todo ante el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) que es el Organismo Estatal que regula las Cámaras en Uruguay. Siempre estamos tratando de aggiornar a la Cámara y tenerla muy a al día en cuanto a las cuestiones que están pasando y en este año tan particular, pandemia mediante, la Cámara tomó un protagonismo bastante diferente al que tenía hasta ahora, porque nos tuvimos que encargar de temas sobre los cuales en estos 14 años, prácticamente, no habíamos tenido que participar que es todo esto nuevo que se nos vino a todas las empresas y empresarios donde el 16 de marzo nadie sabía qué hacer, cómo moverse, entonces, tuvimos que, unidos, atacar determinados temas. Desde ir a solicitar una ayuda al Gobierno, porque el sector estaba en condiciones muy complicadas a ver protocolos de Salud para el regreso a las oficinas. Nosotros, todas las empresas enviamos a la gente a trabajar a su casa a través de Home Office[113], pero bueno que el regreso esté siendo paulatino, que haya un protocolo consensuado con la Cámara de Comercio[114] que es el ámbito a donde nosotros pertenecemos, pero también con el Ministerio de Salud Pública (MSP) cuestiones salariales, operativas a los seguros de paro, en fin, una cantidad de temas más aburridos, por cierto, pero también en estos momentos súper importantes en los cuales la Cámara tuvo que de alguna forma intervenir. De hecho, seguimos interviniendo. En estos días seguimos trabajando más en eso que en la otra parte que la que nos gusta más que es armar un estudio de mercado, hacer un curso, etc.

[113] Home Office consiste en trabajar desde casa o en un sitio diferente a la oficina
[114] Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (CNCS)

Aldo, tú mencionaste un cambio de Estatuto y en este sentido, nos gustaría que nos contaras un poco más sobre el mismo… ¿En qué consiste?
AA: El Estatuto vendría a ser la constitución que tienen todas las Cámaras. El nuestro era del año 2006 y nunca se había modificado y tenía algunas cosas que eran no prácticas, otras que nos enlentece en determinadas toma de decisiones...
PR: Era un Estatuto quizás más bien tipo y no tan armado a las necesidades que tiene nuestra realidad, donde la cantidad de empresas que participan es acotada y sabemos que es acotada, quiero decir, no es esperable que aparezcan diez empresas nuevas de medios, entonces bueno vos ya sabes que la categoría puede ir mutando, pero vas a estar en los números que estamos trabajando actualmente.
AA: Fíjate, a modo de ejemplo nada más, el Estatuto nuevo que todavía no está aprobado por el MEC, esto recién lo enviamos, pero un ejemplo digamos del aggiornamiento, de cómo respondía a una CUAM del año 2006, es que la Directiva estaba compuesta por cuatro miembros, porque fueron cuatro los fundadores en el año 2006. Hoy en las Directivas se recomienda que la cantidad de miembros sean impares para las votaciones, ya que justamente si son pares y no hay ninguna definición digamos de cómo se desempata, algunos temas pueden llegar a trancarse en lugar de fluir como debería ser. Entonces bueno, ese fue un cambio; se pasó a una Directiva de cinco miembros. Son cambios de cuestiones más legales, de hecho el profesional que interviene esto es un escribano, entonces, por temas también de personería jurídica que no la tenía la CUAM , aprovechamos a hacer todo junto.

Siguiendo con lo que mencionaba Aldo, en cuanto a los temas vinculados al COVID 19, tomado en cuenta que la Cámara tuvo que adaptarse... ¿qué cambios sienten que pueden llegar a ser permanentes post pandemia?
AA: Bueno, para la Cámara, por ejemplo, yo a Paulina no la veo presencialmente desde marzo. Después, pasamos todo a Zoom y WhatsApp. Nosotros éramos una Cámara que nos juntábamos cada 15 días aproximadamente. Es más, el famoso lunes 16 de marzo teníamos marcadas, durante toda la tarde, unas reuniones importantes por la investigación nueva de mercado al año 2020 y eso lo tuvimos que suspender. A nivel de Cámara, obviamente, tuvimos que adaptarnos al distanciamiento social, no vernos más y pasar todo a plataformas virtuales. Desde el punto de vista de los socios, de las agencias también, estamos retornando, más o menos desde finales de junio en adelante, más o menos escalonadamente, las agencias han ido re integrándose y todos hemos tenido que tomar medidas de cuidado, de protección en cuanto

al COVID. Paulina, por ejemplo, pertenece a una agencia que es una red internacional y en el caso mío es una agencia cien por ciento nacional, por eso estaría bueno tener los dos ejemplos. En mi caso, por ejemplo, acá internamente, reduje las reuniones que tenemos con clientes o con medios al mínimo indispensable. Tratar de no tener reuniones… Cuanto menos tránsito de gente haya en la agencia, mejor. Y después cosas que habrían sido inimaginables en febrero, desde el alcohol en gel en todos lados hasta las botellas de alcohol tradicional con un paño para que cada uno todos los días se pase en su teclado, en el mouse, en su celular, guantes a disposición… Cosas que hace cuatro o cinco meses nos parecían impensables, pero que hoy por hoy nos parecen normales. Tener que estar pidiendo que cada uno fuera de la agencia sea un ciudadano responsable, porque alguna conducta irresponsable puede complicarnos a todos. Esa es la complicación más notoria que no es exclusiva de las agencias de medios, sino de todas las empresas y de todas las personas del planeta. A nivel de trabajo, nos cambia en cuanto a que los anunciantes retrajeron las inversiones. Hubo un parate, una crisis instalada en la economía uruguaya con números muy claros, que en el sector nuestro pegó y pegó muy duro donde recién ahora se ve un repunte lento pero repunte al fin, y siempre estás con que no sabés si este repunte va a ser un repunte definitivo o si a raíz de estos casos que están saliendo en estas semanas va a volver a caer. Lo otro que ha cambiado es que es muy difícil visualizar el futuro. Estás todo el tiempo en el presente. Ninguno de los que está hoy aquí tiene ningún viaje previsto, ni ninguna fiesta, ni nada. Estás todo el tiempo pensando en el presente y en un futuro muy cortito, es decir, mañana y el fin de semana, pero no podés planificar, no podés ver cosas de empresa o con tus clientes. Hoy es impensable ver con un cliente qué campaña vamos a hacer en Navidad. No tiene sentido perder el tiempo en eso, porque nadie sabe lo que va a pasar dentro de cuatro meses. Eso es lo que cambia…. la capacidad de planificar en un negocio en donde somos planificadores de medios, justamente. Todas son planificaciones cortas, de quince días, un mes como máximo.

PR: Volviendo un poco para atrás, el mercado tiene operando varios grupos que involucran no solamente agencias de medios, sino también agencias creativas, entonces en el caso nuestro, por ejemplo, en el grupo en donde yo trabajo, el grupo tiene una agencia creativa y tiene dos agencias de medios, entonces ése vínculo que decía Aldo, con AUDAP o con otras Cámaras es bastante cercano, porque vos operás en una Cámara representando o trabajando sobre los objetivos de las agencias de medios, pero el mismo grupo en otra Cámara opera con los intereses y los objetivos de la agencia creativa. Es un punto que es interesante a tenerlo en cuenta, porque si bien en la mayoría de los aspectos vamos muy de la mano, en algunos tenemos intereses distintos. Entonces, está bueno que también ustedes lo tengan en consideración,

porque no es una competencia en algunos aspectos que se pueda dar demasiado franca, porque hay intereses desencontrados y grupos pertenecientes a los mismos dueños, a los mismos accionistas. Eso está bueno que lo tengan en cuenta en cuanto al mercado. Respecto a lo que decía Aldo, nosotros en el grupo nuestro, nos pasó que un compañero había estado en la Médica Uruguaya el día que explotó todo y ese tipo de situaciones hizo que ni siquiera llegara a la agencia. En portería contó y lo mandaron para atrás. No tuvo ningún síntoma, pero igual por las dudas le pedimos que se quedara en su casa para que nos quedáramos tranquilos. Hacemos un control de temperatura al ingreso y si la persona tiene más de 37.5 lo mandamos para su casa, no importa si tiene síntomas o no y también trabajamos por grupo. No estamos todo el tiempo presenciales, porque el protocolo nos limita la cantidad de personas que podemos estar en la oficina, o sea que no todos los días vamos todos. Tenemos una organización y lo tratamos de manejar pensando en el trabajo que haya para hacer. Si requiere que el equipo se junte y demás bárbaro, pero estamos tratando de anteponer todo el tema sanitario. Les diría que algunos proyectos y algunos temas fluyen más estando todos en home office, porque no hay pérdidas de tiempo… uno tiene una instancia social en el trabajo también de llegar, saludar y todo eso que es muy rico para el ser humano y lo necesitamos, pero a los efectos del trabajo, capaz que un trabajo te lleva de horas hombre 2 y en tu casa lo hacés en 1 hora y cuarto. Totalmente de acuerdo con Aldo que no podemos pensar más allá de una semana. Hay una nueva realidad y una falta de capacidad de prever lo que va a suceder. Igualmente creo que también nos volvimos en algunos casos fundamentales, porque en eso de la falta de previsión el tener la foto de lo que está pasando hoy, me parece que es interesante para nosotros como proveedores de ese insumo. Si mañana volvemos a una semi cuarentena obligatoria es probable que la vía pública la vuelva a pasar muy mal, hay rubros que se resienten más que otros y también es difícil hacer acuerdos a largo plazo cuando uno no sabe qué es lo que va a pasar. Creo que también se establecieron vínculos más intensos con los clientes, porque esto mismo que estamos haciendo nosotros, de habilitar todo tipo de canal de comunicación hizo que cada integrante del equipo hoy tenga su WhatsApp personal al servicio de la empresa, porque no hay forma de hacerlo de otra manera.
AA: El otro punto que pasó y que no es exclusivo de las agencias de medios, sino que afecta a todo Uruguay es que me parece que las empresas se dieron cuenta que pueden trabajar con menos gente, lo cual es complicado desde el punto de vista social y el desempleo obviamente es un tema complicado y que va a traer problemas, ya en estos días cuando empiecen a vencer los seguros de paro creo que es un problema que se viene difícil de solucionar. Pero bueno, creo que es un problema que van a tener todos los países del mundo… el aumento del desempleo. Y las empresas también se van a tener que dar cuenta que quizás van a tener que

ser ineficientes teniendo a más gente, pero colaborando con la población. Creo que se va a tener un equilibrio en eso.

¿ Cuáles consideran que podrían ser las necesidades o problemas de Comunicación de la CUAM en general? Mencionen, si es posible, algunas debilidades y fortalezas en ese área.
AA: Voy a hablar a título personal… Me parece que la CUAM todavía es una Cámara muy desconocida. Si bien hemos ido mejorando en los últimos años todavía nos falta mucho recorrido por hacer y que nos conozcan. En nuestros círculos primarios quizás sí, la gente y los actores saben lo que es la CUAM, fuera de ese círculo más inmediato creo que no. Y quizás tengamos que hacer algo. Yo estoy seguro que hay anunciantes que no tienen ni idea de lo que es la CUAM y probablemente no sepan lo que es una agencia de medios. Yo creo que ahí quizás la Cámara debería trabajar en mostrarse a sí misma y también en mostrar lo que es una agencia de medios. Nos ha pasado con Paulina mismo, con quien hemos tenido reuniones en el sector público, con empresas públicas, Ministerios, y te encontras con que realmente no sabían de tu existencia: no saben que hay una empresa especialista en inversiones de medios. Yo creo que eso sí es algo que en la CUAM adolece y me parece que tendríamos que trabajar. No sé qué opinas Paulina, yo lo tiré más a título personal...
PR: Lo hemos conversado en otras oportunidades, yo creo que en realidad es un área de trabajo que por su especificidad no es conocida por nadie. Te pasa que vas a un cumpleaños y le tenés que explicar al de al lado qué haces y te queda mirando como diciendo "¡ta! no estoy entendiendo". Hay una falta de conocimiento general de la tarea y eso hace que sea todo mucho más difícil. Por otro lado, eso que decía Aldo, de ir a una Institución pública y no conocen o no tienen la información de cuáles son los beneficios de trabajar con una planificación de medios profesional, también tiene que ver con que, para el interlocutor puede significar un trabajo adicional. En el viejo modelo de una agencia de publicidad que te brinda absolutamente todo, vos tenes un contacto, un proveedor y le pasas el problema: le decís "tengo que comunicar esta campaña y manejate". Si vos trabajas con dos proveedores, por decirlo de alguna manera, hay infinidades de beneficios, pero visto desde el lado del que contrata, hay una posible duplicación en cuanto al tiempo, al hecho de que si hay alguien que me brinda toda esa información, después la tengo que procesar. Me parece que hay una pequeña barrera ahí. Llevándolo al terreno personal, es como tener una empresa que me haga el service de todas las cosas de la casa o tengo un sanitario, un electricista, etc. Me parece que hay un tema ahí que puede ser una dificultad y la realidad es que otra situación que se da en el mercado y es que

somos muchos intentando visibilizarse. En el rubro está AUDAP, la Cámara de Anunciantes[115], estamos nosotros, hay muchas instituciones intentando mostrar su trabajo, entonces por un lado uno tiende a pensar que eso es un proceso natural, que por la novedad de la categoría también el conocimiento lleva su tiempo y en la medida que las nuevas generaciones de trabajadores de comunicación tengan esa información también hay una renovación, porque aún pasa que hay gente trabajando que hace treinta o cuarenta años que trabaja y se profesionalizó en la experiencia de trabajo, pero no existía ni la carrera ni nada. Otra cosa que agrego es que no somos un área visualmente tentadora, marketinera. Cuando uno va a una charla en cualquier universidad todos quieren ser creativos o quieren ser parte de lo que tiene más magia y color y en verdad son otras áreas, que no tienen que ver tanto, parte por el desconocimiento de la tarea. Lo que digo es que el grueso entra por las lucecitas de colores, escribir un guión, entonces falta también un desarrollo a nivel de conocimiento de la gente. La necesidad de que nosotros hiciéramos el curso también parte de ahí: de darle visibilidad a la profesionalización del sector desde ese lugar, desde el que está entrando al mercado y de repente ni siquiera sabe que se puede especializar en esto, tenemos hasta ahí una dificultad.

En pocas palabras, más difusión de lo que es el área ¿no?
AA: Si, hacer más visible a la Cámara y a qué nos dedicamos…

Tal vez existe allí una diferencia, como mencionas tú Aldo, entre el círculo primario en el que la Cámara sí tiene una participación notoria y es conocida y tal vez apuntar a la imagen o lo que es la Cámara para aquellos públicos que se encuentran un poco por fuera de ese círculo primario; como son ciertos anunciantes, algunos organismos del Estado…
AA: Partamos de la base que anunciantes, todos deberían conocernos, todos (entre risas). Y yo creo que hoy estamos lejos de que eso pase. Ese debería ser el primerísimo objetivo: los anunciantes sí o sí deberían conocernos todos.

Ahora, nos gustaría preguntarles sobre los públicos… ¿cuáles identifican como público interno y público externo?
AA: ¿Público interno?... En una Cámara tan pequeña como la nuestra creo que serían las empresas socias, esos diez socios, digamos y las personas que trabajan dentro de ellas. Más o menos estamos hablando de unas 100 personas, aproximadamente. Y externo, bueno... esto que

[115] Cámara de Anunciantes del Uruguay

estábamos hablando recién, primariamente anunciantes en segundo término y de la misma importancia que un anunciante, son los medios para nosotros, pero ahí a nivel de medios creo que tenemos un buen camino recorrido. Los medios creo que sí nos conocen, que sí saben lo que es la CUAM y están un poco más interiorizados de lo que hacemos. Quizás haya algún medio de no tanta importancia, pero a nivel macro te diría que con medios no tendríamos ese problema de marca, de conocimiento de marca. Con anunciantes sí. Y después, bueno... todo lo que es el área gubernamental también es un público importante para nosotros a nivel de Cámara. Ahí creo que el conocimiento es cero. Yo estoy seguro que un legislador no tiene idea de la CUAM o un director de alguna empresa pública o Ministro tampoco, no tienen ni idea lo que es la CUAM. Es un trabajo un poco más complejo obviamente que lleva más tiempo, pero a su vez estoy seguro que cualquier Ministro sabe lo que es ADM[116], por decir otra Organización, pero bueno deberíamos quizás trabajar también a nivel de eso. Y después, hay otro público para nosotros importante pero ahí creo que estamos bien, que son las empresas investigadoras, las empresas que hacen investigaciones de mercado que para nosotros son un público bien importante pero ahí me animaría a decir que el 100% de esas empresas nos conocen, porque primero son pocas y segundo que también tenemos un vínculo permanente con ellos, o sea que ahí me parece que no hay mayor problema. Después, otro público importante para nosotros son Cámaras u Organizaciones similares a las nuestras. Un poco lo que decía Paulina; AUDAP o el Bureau de Medios, IAB[117], el Círculo Uruguayo de la Publicidad… Organismos e Instituciones vinculadas al marketing y a la publicidad, también me animo a decir que el 100 % nos conoce y nos conoce bien. Son pocos también… Esos creo que son nuestros públicos. No sé Paulina si me estoy olvidando de alguno que te venga a la mente a vos…

PR: Lo que quería agregar es que en la parte gubernamental lo que nos ha sucedido es que hemos tenido instancias, por ejemplo, de participar cuando estaba el proyecto de la nueva Ley de Medios[118] y demás y ahí es donde uno evidencia que realmente hay un desconocimiento. Había cosas que eran inaplicables al mercado, o sea, realmente, digamos, tienes un trabajo a nivel de Parlamento que podría llegar a marcar, digamos, el rubro de manera bastante importante, con un desconocimiento de lo que pasa realmente en el mercado, entonces es un trabajo difícil, porque es como que vas evangelizando de a uno. No hay posibilidad de hacer

[116] ADM Asociación de Dirigentes de Marketing del Uruguay

[117] IAB Uruguay es el capítulo local del Interactive Advertising Bureau. Organización dedicada a promover el marketing interactivo y la publicidad digital en el mercado nacional

[118] De aprobarse el proyecto de la nueva Ley de Medios se derogaría la vigente Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (LSCA N°19307)

una campaña masiva para contarles “ustedes legisladores, escuchen”. Es muy difícil abordar ese sector. Lo otro que les quería comentar en relación a los medios, que también pasa y que comparto con Aldo, tenemos un muy buen nivel de conocimiento e incluso de vínculo con los decisores de los medios, pero también hay mucha rotación de gente en cargos comerciales más bien bajos. Pero, eso también complica porque tienes hoy un público, mañana tenes otro o sea, se viene dando una renovación ingresando gente nueva y es una tarea que no vas a terminar nunca. Lo mismo pasa con los propios integrantes de las agencias, o sea hay un nivel de rotación que antes no era tal. Hasta hace un año era una complejidad para nosotros, incluso cuando necesitabas una persona calificada tenías que ir a “sacársela” a un colega. No hay por ahí lo que hablamos al principio, como las carreras no tienen una especificidad en este tema, o sea si vos necesitas a alguien que ya venga con conocimiento es probable que lo tengas que salir a buscar en el propio mercado que ya está trabajando, entonces bueno también ahí hay un trabajo que es constante, que no se va a terminar, porque la gente se va renovando.

¿Qué relevancia le imparte la Cámara a la comunicación que se expresa mediante las redes sociales? ¿Quién las administra? ¿De qué manera?

AA: Las redes las maneja un “sobrinity manager” (risas). El “sobrinity manager” es aquella persona que cuando no podés contratar a un community manager convencional lo terminas manejando vos y terminás no haciendo nada. Esa es la realidad. Las redes las manejamos entre nosotros y la verdad que las tenemos recontra desactualizadas, la verdad que me da vergüenza decirlo, pero no sé hace cuánto que no subimos nada ni posteamos nada, esa es la realidad.

PR: Las creamos un poco más pensando en la difusión de las propias actividades y en la medida que hay actividades las usamos, pero la realidad es que también pensar en un uso si se quiere profesional, implicaría por la forma en que trabajamos nosotros un costo asociado que la verdad que si vos no tenes algo puntual para comunicar, no sé si sería razonable invertir. Sí es verdad que costó mucho la llegada a tener una página web, que da un gran trabajo y la verdad que no siempre es tan fácil tangibilizar el beneficio. Implicaría también una estructura de trabajo que como la mayoría de las Cámaras, en realidad, todo lo que se ha hecho, se ha hecho liderado por Aldo y con la fuerza de nuestros propios testigos. Acá no hay recursos adicionales, salvo todo el apoyo que nos da Lorena de la parte de Secretaría, si hacemos un curso, todo lo hacemos nosotros… Si hacemos un seminario, nos ocupamos de contactar a los expositores, o sea… La Cámara tampoco tiene espalda como para decir “bueno, salgo a contratar a alguien que gestione eso”, porque son temas delicados también. ¿A quién se le podría dar la potestad de que hable en nombre nuestro en una red social? No es un tema fácil, más cuando no sos una marca, vos

sos una Cámara que representa a las 10 empresas participantes y que todo lo que hagamos tiene que tener el consenso, la aprobación y pasar por una directiva que lo apruebe.

AA: Igual, más allá del presupuesto, que no lo tenemos, si lo tuviéramos, la dificultad está en bueno, qué contenidos tenemos para comunicar en redes sociales y cómo. Porque no hay mucho material que podemos generar o que se genere, porque no son tantas las instancias que tenemos. Ustedes ya vieron el Facebook… en realidad, en un momento estuvo activo entre comillas que eran las actividades que iban surgiendo en aquel momento o la promoción del curso o un Congreso que hicimos, pero fuera de eso es difícil generar contenido. Ahora, si ustedes en este trabajo que están haciendo se les ocurren ideas ¡bienvenido!. Pero, sin duda, están desactualizadas y lo otro que nos pasa es que para una Cámara como la nuestra, claramente vos tenés el Facebook como red social que es la que sigue teniendo la mayor cantidad de audiencia, pero tampoco podés poner cosas más técnicas, sino que tenés que ir a una promoción de un curso o algo así. Instagram no tiene mucho sentido para la CUAM por más que sea una red social linda, apetecible, moderna… TikTok menos que menos...

PR: Yo si tendría que decir una, diría Linkedin. Podría ser útil… podría ser una plataforma que podríamos incorporar, que no requiere tampoco, porque no es tan instantánea, porque no es que uno se conecta para ver el nuevo TikTok que está siendo furor, sino un poco más corporativa si se quiere… No, y a parte ustedes recuerden que nosotros trabajamos para anunciantes y que nuestro trabajo, en realidad, tampoco es "mostrable" porque nosotros cada uno como proveedor no podemos mostrar lo que hacemos con las marcas… desde el ámbito de la Cámara eso es imposible. Entonces, nos queda bastante acotada cuáles son las áreas donde vos podés visibilizar lo que hacés. No podés mostrar el trabajo de tus clientes, además imagínate sería una batalla campal qué mostramos ¿no? ...en una Cámara que participan diez empresas. Ese día no quiero participar (entre risas) pero...

AA: En el caso de la investigación que hicimos nosotros con el ECU, el Estudio del Consumidor Uruguayo; esa investigación la hizo la Cámara y la pagó la Cámara, pero tampoco podemos sacar información para hacerla pública porque nosotros esa información lo que queremos es venderla y transformarla en un negocio para nuestros socios. Tampoco desde ese punto de vista podemos sacar un informe o mañana hacer un informe de audiencia televisión, voy a ir a lo más básico… dentro de la Cámara no tenemos a nadie que lo pueda hacer. Lorena, por ejemplo, que es nuestra Secretaria que no es funcionaria exclusiva de la CUAM, sino que ella atiende a varias Cámaras, ella no lo podría hacer ni podríamos pedírselo, quedaría totalmente fuera de sus tareas y si alguien de nosotros, de los socios lo hiciera lo va a manejar en su agencia, con sus clientes y con su grupo de referencia. Por eso también les digo, es

complicado ver qué tipos de contenidos puede ser aplicable a una red social. Y tampoco me imagino publicar "tenemos el protocolo para la vuelta del COVID", me parece totalmente irrelevante como para publicar en una red social ese tipo de cosas que tampoco tienen mucho sentido...

PR: Yo quería aclarar, porque comparto cien por ciento que siempre estamos comunicando, de hecho toda esa actividad que Aldo viene teniendo desde el 16 de marzo hasta ahora para mí fue una gran bandera de Comunicación, porque todas esas instancias de negociación de la Cámara, que estuvo liderando de la mano de Aldo, participando en Presidencia, o sea esas son las oportunidades que, más allá que había que hacerlo, que no fue salimos a hacer lobby en realidad esas son las instancias donde vos tenés la oportunidad de parar a la Cámara en un lugar y decir "acá estamos nosotros, somos importantes en el mercado y nuestro conocimiento vale". Quizás no es la Comunicación que uno está acostumbrado a planificar con medios entre comillas pagos pero en realidad estás comunicando cien por ciento.

AA: De todas formas, no vas a encontrar a nadie en la CUAM que te diga que no está de acuerdo con que nuestras redes están desactualizadas, feas… la página web sin dudas todos estamos de acuerdo que nos sobrepasa el tiempo y las capacidades de poder hacerlo. Y a parte nosotros que estamos en el negocio de la Comunicación sabemos bien eso que ustedes nos dicen acertadamente, el no comunicar, comunica. No está bien lo que hacemos.

¿Cuentan con personal en el área de Comunicación?

PR: No. En realidad la actividad de la Cámara se desarrolla básicamente por lo que la directiva pueda llevar adelante. El trabajo de Lorena, que es nuestro brazo ejecutor de muchas cosas que nos quedan y ella las lleva a cabo. Te pongo un ejemplo; cuando hicimos el curso, la primera edición del curso, que hubo un desarrollo de una estética en la Comunicación, había que desarrollar el Programa, hacer un acuerdo de dónde vamos a publicar el curso… para todo eso nos dividimos las tareas y por ejemplo, lo único que contratamos es la parte gráfica que lo hizo una de las agencias asociadas al grupo. No tenemos un equipo que trabaje específicamente en la Comunicación, sino que somos nosotros mismos.

Presupuesto: ¿Cómo se financia la CUAM?

AA: La CUAM se financia con la cuota mensual que pagan todos los socios y algunas actividades que tenemos. Por ejemplo, el curso de planificación de medios deja algo de dinero, después cuando hicimos el Congreso de Media Uy... la fuente principal son las cuotas sociales y extraordinariamente cuando surgen este tipo de actividades.

PR: Igual, estas actividades fueron pensadas no como un lugar de ingreso, sino como un lugar donde concretar nuestros objetivos. Es decir, no imaginen que deja inversiones demasiado grandes. Simplemente a veces nos planteamos determinados cupos, por ejemplo, 60 o 80 personas para solventar los costos y de repente se anotan 65, entonces queda un margen, pero siempre intentamos brindar un espacio desde el lado de la capacitación, que creemos es muy necesaria en el sector.

Expectativas respecto a la CUAM: ¿Cómo se ven de aquí a 5 años?
AA: Qué pregunta difícil… es para pensar… como los memes ¿viste?; expectativa vs realidad… En realidad, lo que nos gustaría sería una CUAM con mayor cantidad de actividad, más Congresos, siendo un referente profesional de lo que es la planificación de medios y las mediciones de audiencia y la investigación de mercado. Esto para mi debería de ser como el foco que tendría que tener la CUAM. No sé si lo vamos a poder lograr, por los motivos que ya mencionamos, de pocas espaldas, pocas manos para trabajar, pocos recursos, pero bueno… Ese debería ser el foco de la CUAM. Y por otra parte, volviendo al principio de la charla, que nos conozcan todos esos anunciantes que hoy no nos conocen.

Respecto al presente trabajo: ¿Qué expectativas tienen sobre lo que podemos ofrecerles como estudiantes de Comunicación?
PR: Yo tengo expectativas altas. No hay nada mejor que alguien que venga de afuera, para dar una mirada y encontrar soluciones en lugares que nosotros no buscamos antes. Me parece que eso de que sean más "puros" y que no están tan contaminados como nosotros, quizás esa cosa hasta de desconocimiento, ayuda a encontrar soluciones que nosotros tal vez no estamos viendo. Creo que también hay una parte que nos une a los dos, a Aldo y a mí, que está bueno participar en estas instancias.. me parece que nosotros también fuimos estudiantes y está bueno poder ser parte y de alguna manera colaborar en la experiencia que ustedes están haciendo. Y yo realmente creo que pueden hacer un aporte, no para que los chicos cumplan con el trabajo y "poner un tic" sino que espero que lo que venga sea mejor.

AA: Yo voy hablar más como profesor, más que como presidente de la Cámara. Las expectativas es que hagan un trabajo a conciencia en forma profesional. Si justamente están por titularse y después me imagino que todos van a querer trabajar en algo relacionado a la Comunicación, esta es una muy buena instancia de ver cómo es el mundo real de la Comunicación y la Publicidad. No hagan un trabajo de desgano. A lo que me refiero con esto,

que lo veo mucho en estudiantes, es decir “esto lo hacemos de taquito, ponemos un rato cada uno y lo primero que nos viene a la cabeza lo ponemos en una PPT”. Un trabajo profesional no se trata de eso, se trata de mucho más, de investigar, de pensar, de ver una cantidad de caminos y a veces están trabajando por un camino y casi llegando al final se dan cuenta que no, que están errados y tienen que volver para atrás e iniciar de vuelta... No tengan pereza de tener que volver y tener que romper todo eso, que no sirva para nada y volver a empezar. Es preferible eso, a entregar un mal trabajo que ya desde el arranque no va con el brief, no va con la estrategia, mucho menos con la audiencia que es un poco lo que se busca. Entonces, yo les diría eso, investiguen e investiguen mucho y ponganle cabeza a la estrategia. Y al final que todo cierre, que nadie les pueda venir a reprochar nada. Cierren el círculo de que todas las áreas involucradas en un plan de comunicación tienen coherencia y son realizables y son viables, también. Si la propuesta es hacer una Torre Eiffel en la plaza Independencia sería buenísimo, pero es obvio que no se va a poder hacer. Que el trabajo tenga viabilidad.

6.2 Entrevista a Santiago Macció, Gerente de Gremiales CCSUY (agosto, 2020)

La intervención se realizó virtualmente dadas las condiciones sanitarias por COVID 19 en todo el territorio nacional. El objetivo que se planteó al decidir realizar esta comunicación, surge de la necesidad de conocer el ecosistema en el que opera la CUAM, cómo es vista y demás cuestiones que hacen a la razón de ser de la misma, para abordar una comparación de percepciones desde los distintos actores relacionados.

Entrevista a CCSUY - PARTE 1: https://drive.google.com/file/d/1q2qhiipY2xMQRdb1sX8U7lSQxK27MGe8/view?usp=sharing

Entrevista a CCSUY - PARTE 2: https://drive.google.com/file/d/1PZqp-ERa46pJcht2MKaPYacXpLCUzvch/view?usp=sharing

¿Qué es la Cámara Nacional de Comercio y Servicios? ¿Cuál es el rol que cumple actualmente en nuestro país, a nivel regional e internacional?

SM: La CNCS es una cúpula empresarial creada hace más de 153 años. Es una de las más antiguas y fue creada a instancias de comerciantes de la época para velar por los intereses del sector productivo del país. En la actualidad es el representante genuino de todo lo que es comercio y servicios. En lo que tiene que ver con servicios, en los últimos 15 o 20 años, el Uruguay ha multiplicado lo que tiene que ver a la importancia y el peso de los servicios en la economía productiva del país y se han desarrollado de una manera exponencial, desde un servicio de catering hasta un servicio logístico, operativo, un servicio de comunicaciones, un servicio de administración, de gestión de nuevas tecnologías, es decir, no tiene techo y creo que el Uruguay va por ahí. Por el tamaño y por la calidad de lo que brinda. Es una cúpula empresarial, como les decía, representativa del sector productivo, del sector privado. Su rol tiene que ver con trasladar y apoyar al sector productivo del país, al sector privado para tratar de que ese sector sea apoyado, sea asesorado, capacitado, formado y es así es que la Cámara de Comercio es la que tiene mayor representatividad en lo que tiene que ver con asociaciones gremiales, empresariales. Hoy por hoy cuenta con 120 asociaciones y Cámaras tanto regionales como sectoriales. Sectoriales son aquellas asociaciones que representan a un sector específico, ejemplo panaderías, ejemplo automotoras, ejemplo lo que tiene que ver con la CUAM que representa a empresas del sector de medios y que representan a un sector específico, después están las asociaciones regionales que representan a una Ciudad o a un Departamento o a una Región, entonces ahí tenemos desde la Asociación Comercial e Industrial de Rivera, el Centro

Comercial Regional del Chuí y por ejemplo la Asociación Comercial e Industrial de Colonia... así les puedo nombrar a todo del país. Nuestro rol, en el caso nuestro que estamos en la gerencia de gremiales es que somos el nexo entre esas asociaciones y lo que tiene que ver con las diferentes áreas de la propia Cámara. Como en el caso de la CUAM, a más de 35 gremiales, les llevamos también el servicio de secretaría, que es todo un apoyo administrativo para aquellas asociaciones que no tienen ni personal a cargo ni infraestructura, entonces ese tipo de asociaciones o de cámaras se reúnen en nuestras instalaciones y le brindamos un servicio de secretaria. En el caso de la CUAM a través de Lorena Merly. Tenemos un staff de seis secretarías, las cuales tienen seis o siete asociaciones a cargo y se le brinda todo el soporte administrativo; los libros correspondientes, participan de sus reuniones de comisión directiva, se hacen las convocatorias a las asambleas en contacto permanente con los asociados, todo lo que tenga que ver con el soporte administrativo se les brinda. También, la Cámara tiene otras áreas jurídico-laboral, área de comercio exterior, asuntos económicos, una escuela de comercio, un centro de empresas familiares, etcétera para también estar apoyando y respaldando. En lo que tiene que ver con el ámbito internacional hay dos cúpulas que son las representativas del sector productivo ante la Organización Internacional del Trabajo, ante la OIT y es la CNCS y la Cámara de Industrias del Uruguay. La OIT es el órgano máximo del trabajo donde participan representantes de empleadores y de trabajadores, allí los dos órganos de parte de los empleadores son la Cámara de Industria y la Cámara de Comercio.

¿Qué beneficios le brinda a las empresas nucleadas y a sus asociados pertenecer a una Cámara empresarial?

SM: Vamos a ir de lo más global a lo particular de forma breve. Primero que nada el apoyo y el respaldo institucional. Tanto sea para una empresa puntual como para una asociación o Cámara el tener el respaldo institucional de una cúpula empresarial como la CNCS con una trayectoria de más de 150 años no es menor y a veces eso no se percibe, pero justamente en estos tiempos de pandemia cuando a veces hay que hacer una negociación por Consejo de Salarios o cuando hay que confirmar o elaborar un protocolo de seguridad, ahí estuvo presente la CNCS. Por ejemplo, cuando en la apertura de los shoppings o en la apertura con los salones de fiestas, que ahora estamos trabajando en conjunto con ellos, somos el nexo con las autoridades nacionales, entonces ahí nuestros presidentes o nuestros especialistas acompañamos a las asociaciones o a las empresas a los diferentes organismos del Estado para tratar de apoyarlos y canalizar las cosas. Eso abarca todo lo que son los organismos estatales; desde brindar y apoyar con reuniones ante el propio Banco de la República, como hemos

acompañado a la Cámara frutícola o a la Unión de Comerciantes de Montevideo para presentarse ante la Intendencia por temas de informalismo o de venta callejera. Otros acompañamientos ante el Ministerio de Industria, ante el Ministerio de Trabajo, etcétera. Eso es lo que tiene que ver con el respaldo institucional, luego como les comentaba anteriormente la CNCS tiene también convenios y beneficios directos para aplicar en asociaciones y en empresas. En la página web hemos confeccionado y seguimos confeccionando, porque consideramos que es algo muy tangible el hecho de apoyar al comerciante que integra estas asociaciones a sus cambiantes y a su personal. Ahí tenemos convenios de todo tipo con la Universidad Católica, con la ORT, con la Universidad de la Empresa, con CUTCSA, con Antel y así les podemos enumerar una gran cantidad de convenios y beneficios para que directamente se puedan trasladar a estas asociaciones y por último lo que tiene que ver con las áreas de la CNCS les nombre una escuela de comercio donde ahí hay todo un programa, ahora con este tema de la pandemia estamos poniendo mucho foco en la capacitación online a distancia, pero también hay presencial, hay toda una oferta de tecnicaturas y de cursos. Después, tenemos un centro de empresas familiares donde se pueden realizar consultorías diagnósticas... En Uruguay más del 90% de las empresas son familiares, entonces consideramos que este centro es muy importante para estar ayudando, asesorando, respaldando en todas las situaciones que se le brinda a una micro pequeña y mediana empresa familiar. Después, todos los asesoramiento que decíamos en asuntos económicos, en la parte jurídica laboral, etcétera. Eso a grandes rasgos y a modo de titular los beneficios que cuenta este tipo de asociación. El caso gremial empresarial, también nos manifestamos sobre lo que tiene que ver con ese servicio de secretaría que se brinda con administración contable y un servicio de cobranza, entonces ahí no es que la propia gremial lo tenga que dar sino que lo terceriza hacia nosotros y ahí les llevamos una cuenta corriente, les hacemos los balances, les hacemos los libros, les brindamos todo el servicio de cobranza enviándole a los socios vía online el recibo correspondiente y ellos con el recibo pagan en Abitab… son todos ayudas que de otra manera les sería muy costoso a la asociación estar teniendo todo este tipo de actividades.

¿Cuáles son las leyes y los reglamentos aplicables que rigen a las Cámaras en Uruguay?
SM: Está muy buena esa pregunta, porque por más que para nosotros parezca un poco obvio es muy importante. Así es que se han acercado y se siguen acercando muchos grupos de empresarios al momento de formar su propia asociación. Esto es muy sencillo; este tipo de instituciones, que son sin fines de lucro, son instituciones civiles que se basan en un Estatuto tipo que está definido por el MEC. A través de la Dirección de Registros elaboran un Estatuto

de acuerdo al fin que persigue la asociación que se esté formando y a los objetivos que persigue, entonces ahí con ese Estatuto tipo tenemos el envase para después, en conjunto, en una asamblea constitutiva, se defina con los empresarios de determinado sector o región los objetivos que se quieran implementar, el tipo de socios que se quiera tener, etc. El formato es estándar para todos y a través de la dirección y de la gestión de una comisión directiva, es que esa comisión directiva es la representante de los socios que son los últimos propietarios o los verdaderos propietarios de cualquier asociación. Esa comisión directiva se reúne frecuentemente, marca una agenda y ahí tienen diferentes cargos: presidente, secretario, vicepresidente y comienzan la gestión a funcionar, pero el principal sustento reglamentario es el Estatuto tipo que es aprobado por el MEC y con eso se logra lo que se denomina la personería jurídica, que muchas veces ante cualquier organismo del Estado se requiere... al momento de realizar algún trámite o algún préstamo, lo que fuese. La cédula de identidad de las personas, en el caso de este tipo de asociaciones, es el Estatuto autorizado por el MEC.

¿Desde la Cámara Nacional de Comercio y Servicios se estipula una articulación o conexión entre las distintas Cámaras mediante acciones concretas o son totalmente independientes? ¿Cómo se conectan entre sí?

SM: También es muy importante tu pregunta porque nos interesa aprovechar el potencial que tenemos de por sí. Hoy les comentaba que teníamos cámaras regionales y sectoriales, entonces, en el caso de las regionales, eso nos da un alcance que no tiene ninguna otra organización empresarial de todo el país. Nosotros tenemos vinculadas a las asociaciones departamentales de todos los departamentos y nos da un alcance para llegar a realizar y coordinar desde alguna actividad, como les decía, en el litoral o en el este o en el norte o en el centro del país. Eso es lo que queremos que aprovechen, en el caso de la CUAM, si mañana quiere realizar o potenciar alguna campaña de agencias de medios de todo el país, ahí se puede apoyar en la Cámara de Comercio para que los ayudemos a desembarcar en Rivera o en Tacuarembó o Salto o Paysandú. ¿Me explico? Entonces, en ese sentido, tanto a nivel de directivos empresariales o de la parte ejecutiva, que ahí son gerentes o secretarías de distintas gremiales, en esos dos carriles hacemos eventos en los cuales participan gente de todo el país. También pueden ser directivos, tenemos un encuentro nacional de directivos que se realiza una vez al año y ahí elegimos un punto geográfico del interior del país: lo hemos hecho en Paysandú, Melo, Mercedes, Colonia, Durazno, encuentros nacionales donde participan directivos de las gremiales una vez al año para compartir problemáticas, requerimientos, necesidades, de sus sectores o de sus regiones. Por otro lado, hacemos 2 o 3 instancias en el año para el sector

operativo de este tipo de instituciones: para la secretaria o para los gerentes de estas organizaciones para que estén en contacto, porque uno cuando entra a mirar en forma horizontal, más allá de que una trate de agencias de medios y de qué otra trate de farmacias u otra asociación trate de mayoristas importadores de almacén o centros de casas de ópticas, después, cuando vemos, los problemas son comunes porque hay temas que son transversales. ¿Qué pasa con las nuevas tecnologías cuando llegan a estos sectores o a estas regiones? ¿Qué pasa con lo que tiene que ver con la comunicación? ¿Qué pasa con la necesidad de tener información y asesoramiento? ¿Qué pasa cuando hay temas de informalismo que atacan a todo el sector empresarial y comercial? Estos temas son comunes a no importa qué sector, entonces ahí ellos ven que esto no es propio de un sector o una región sino que es más transversal. Y, para eso, es bueno desembarcar con la visión global y general que tenemos desde la Cámara de Comercio.

Relacionado a la pregunta anterior; ¿Cómo incide la Cámara Nacional de Comercio y Servicios sobre las distintas Cámaras en general?
SM: La incidencia particular y única, en primer lugar, es la trayectoria, porque en esto tiene que ver mucho la trayectoria y la antigüedad. En el hecho de que, por ejemplo, han pasado muchos períodos de gobierno del país, muchas situaciones de crisis, se ha reconocido a nivel de organismos internacionales: todo eso te da un plus que no lo tienen otras organizaciones empresariales. Eso por un lado. Por otro lado, la representatividad, en este tiempo es muy importante. Lo mismo, a otro nivel, le pasa a la CUAM. La CUAM tiene que ser representativa en calidad y cantidad de sus socios, porque una cosa es que yo represente a cinco empresas y otra cosa es que represente a quince mil empresas. ¿Me explico? Una cosa es que represente solamente a empresas de Montevideo y otra cosa es que represente a empresas de todo el país. Entonces, esos aspectos te van formando cualidades únicas para trasladar. Y, por otro lado, insistir por nuestra parte para que nuestras asociaciones vinculadas aprovechen ese potencial que les comentaba. Si mañana la CUAM quiere hacer una campaña por el interior o por otros sectores, vaya si tendrá para estar trasladandolo. Incluso al momento de tener hasta contactos internacionales, porque me imagino que habrá una CUAM o un par a nivel de Argentina, a nivel de Brasil, a nivel de Latinoamérica con la cual nosotros también tenemos contacto con Cámaras de Comercio a nivel de Latinoamérica y a nivel mundial.

Respecto a las distintas Cámaras y asociaciones del sector publicitario ¿Cuáles piensa que son sus intereses comunes y sus intereses encontrados?

SM: Intereses comunes, yo los relaciono con los principios que tiene la Cámara de Comercio, que fueron diseñados hace 150 años y hoy siguen plenamente vigentes. Ahí estamos hablando de formalidad, por la legalidad, por empresas legalmente constituidas, y eso abarca a todos los sectores. Por lo que hablaba hoy anteriormente, en muchos sectores, o en la mayoría, siempre se detectan informalidades. ¿Qué quiere decir esto? Que, por ejemplo, si tengo una rotisería en la esquina y sale alguien a vender pasteles (con la mejor intención, ojo) y no está registrada en BPS, en DGI, no paga los tributos, eso de alguna manera le está afectando a esa rotisería que paga su contribución inmobiliaria, su alquiler, el BPS de los funcionarios. Lo mismo pasa con una venta callejera de lentes, cuando se toman lentes ópticos de contrabando, o falsificados, y eso también atenta contra la óptica con todos los controles y con todo lo que eso afecta a la vista de las personas. Son ejemplos un poco fuertes pero, por lo menos, para que se entienda la figura desde el formalismo y desde el informalismo. Luego, lo que tiene que ver con la competencia leal, es decir, la Cámara está abierta a que exista competencia y que surjan competencias de todo tipo, siempre que sea leal. Luego lo que tiene que ver con la capacitación y formación, insistimos en que la mejora y la calidad de los servicios que se prestan y del comercio va por el tema de la capacitación. No en vano la cámara cuenta con una escuela de comercio y cuenta con un centro de empresas familiares. Es decir, ahí son puntos que encontramos cómo común denominador. Después, surgen, en contraposición a la segunda parte de tu pregunta, pueden haber intereses opuestos pero más que nada intereses comerciales. En lo que tiene que ver, por ejemplo, nosotros tenemos matriculados a una asociación de proveedores mayoristas de opticas. Son los que proveen a las casas de ópticas que, para eso, están reunidos en otra asociación que es en el Centro de Casas de Ópticas. Entonces, ahí, los mayoristas son los que proveen a las casas de ópticas y ahí quizás puedan surgir oposición de intereses pero en lo que tiene que ver cada uno defendiendo su parte, pero no es que haya una contraposición en el sentido gremial-empresarial porque cada uno va a velar por sus intereses. Después tenemos, por ejemplo, los empresarios de free shops y los proveedores de free shops por otro lado. Ahí también, unos proveen a otros entonces cada uno defiende los intereses que pretende: mejor precio, mejor calidad, mejor distribución, y los distribuidores ofrecen desde su punto de vista. ¿Me explico? Un poco por ahí va. Lo que son elementos comunes en las asociaciones y en lo que son elementos, a veces, dispares. Se da otra situación, por ejemplo, en comercios minoristas contra comercios mayoristas: la cámara es tan amplia que por un lado vincula a la asociación de supermercados, en los cuales, como consumidores, encuentran toda la variedad de productos y servicios y, por otro lado, está el comercio minorista de barrio que muchas veces se ve amenazado o se ve con riesgo de subsistir ante tanta oferta o tantos buenos

precios que brinda una gran superficie. Entonces, ahí la cámara lo que hace no es evitar que uno se desarrolle y el otro se frene, no; es potenciar porque consideramos que en un país tan pequeño pueden convivir todas las partes.

¿Cómo describiría el vínculo que tiene la Cámara Nacional de Comercio y Servicios con la CUAM?
SM: En el caso de la CUAM, en su sector, como primos hermanos, está la Cámara de Anunciantes del Uruguay, está la Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad, entonces eso se da en muchos sectores. Me pasa en el sector de seguridad, que tenemos cinco asociaciones, me pasa en el sector de residenciales, que tenemos dos asociaciones, me pasa en el sector de salones de fiestas, que tenemos por un lado los que hacen catering y los que son los grandes establecimientos de salones de fiestas, entonces siempre hay más de una asociación que representa a diferentes sectores y ahí, desde nuestro lugar, tenemos que conciliar y ayudar a esa situación.

¿Qué imagen tiene de la CUAM? ¿puede definir algunas debilidades y fortalezas / "hitos" o logros de la misma? ¿Cuál piensa que es su importancia estratégica? En definitiva; ¿qué conoce de lo que hace la CUAM y sus cometidos?
SM: Tengo claro qué es lo que hace la CUAM. Lo que tiene que ver con fortalezas, desde nuestro punto de vista, una fortaleza es el liderazgo que tiene a través de su presidente y a través de paulina rodriguez. Esto le ha dado en los últimos años una solidez, una claridad de dirección y un liderazgo muy importante. Me consta que han tenido incluso ofrecimientos, ha habido alguna invitación a reunirse con las otras gremiales, pero al unirse, ellos tienen su propio camino, tienen sus propios intereses, tienen claro lo que tienen que defender y hacia dónde se dirigen. Como debilidad, pero no depende mucho de ellos, es el hecho de que son pocas las empresas de agencias de medios con las que cuentan. Hoy cuando hablábamos de representatividad bueno son pocas, pero no son pocas porque es que el universo de empresas son pocas entonces eso hace que el esfuerzo del trabajo debe duplicarse por parte de los directivos, pero le vemos unas perspectivas muy buenas, ellos están pensando siempre en hacer cosas diferentes, están muy bien enfocados en lo que pasara pasado mañana, o sea en el mediano y largo plazo, en las tendencias que se vienen, siempre están mirando hacia el futuro, es uno de los roles que debería de cumplir una asociación esta bien apoyar y respaldar en la actualidad pero es un poco el rol de ayudar a sus empresas vinculadas a decirles bueno miren que le mundo va por este lado y a ese mundo hay que enfocarse. Nosotros siempre decimos

que en Uruguay, una de sus ventajas es que a nosotros, siempre las cosas suceden primero en otros lugares, entonces nos da esa perspectiva de saber que pasa en la unión europea o que pasa en EEUU o en los países desarrollados ¿no? Y ahí visualizar. Y bueno en ese caso la CUAM está muy atenta a lo que pasa en el sector y hacia dónde se dirige y bueno un poco las perspectivas es la visión que tenemos nosotros de esa gremial.

¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza la Cámara Nacional de Comercio y Servicios para comunicarse con las distintas Cámaras (incluida la CUAM) y demás actores públicos y privados? ¿En vista de qué necesidades?.
SM: Bueno, además de las reuniones presenciales y a los eventos que invita la cámara a que participen tanto directivos como socios de las diferentes asociaciones, tenemos una página web en la cual se van mostrando todas las noticias principales y las novedades que van surgiendo. Tenemos boletines electrónicos, tanto gremiales como económicos , como laborales, con noticias y novedades del quehacer cotidiano para el sector empresarial. También tenemos comunicaciones vía twitter y bueno por correo electrónico cuando son convocatorias a eventos que se hacen en forma masiva. Eso nosotros lo canalizamos a través de la secretaría de la CUAM y la secretaria le pasa a la comisión directiva y después al resto de nosotros. En eso la cámara de comercio ha hecho una especie de estructura en estos años y viene actualizando lo que es su departamento de comunicaciones, porque como les decía al principio, el tema de comunicaciones en este tipo de organizaciones es fundamental, ya sea el socio, los directivos y los actores públicos y privados, tienen que saber lo que hace una organización empresarial, a nivel de cúpula que hace la cámara para el comercio, y a nivel de la CUAM, lo mismo. Sus pares, sus socios, las asociaciones del mismo sector, los actores públicos, los diferentes ministerios , todos tienen que saber que hace cada una de las acciones que está realizando, porque uno de los propósitos de este tipo de organizaciones es incidir en el entorno del cual se desarrollan cada una de sus empresas, y es imposible estar incidiendo si no hay un conocimiento o si no hay una visibilidad de que la CUAM se reunió con determinado ministro o que tiene determinado programa de capacitación o que está inmerso en un nuevo programa de tecnologías, etc.

¿Por qué piensa que algunos actores gubernamentales no conocen la existencia de la CUAM? ¿Qué recomendaciones haría para visibilizar la misma antes estos?
SM: En ese sentido, separaría lo que son acciones que no dependen de uno mismo, y acciones que dependen de una organización. Pondremos foco en lo que depende de nosotros, porque es

donde podríamos estar mejorando. Entonces, desde el momento que se crea una asociación, o en el momento que renueva sus actividades, o comienza un año, se debe tratar de insistir, promover, difundir, comunicar sobre la presencia de determinada organización empresarial, en este caso la CUAM. La CUAM debería de tener un mapa de los actores que inciden en su entorno de forma directa e indirecta. (Actores públicos y privados, y tenerlos bien identificados). Bueno a ver, en el sector agencia de medios, que actores públicos hay, (me imagino desde el MEC y sus diferentes reparticiones). Ahora por ejemplo, estamos en pleno cambio de autoridades, estas nuevas autoridades se tienen que enterar por parte de la CUAM, que existe y que tiene determinados propósitos, fines, y quienes son sus autoridades. Con esto, generar una comunicación a través de una página web, o a través de un ciclo de visitas o entrevistas con las autoridades, de manera de hacerse conocer. No por el simple hecho de hacerse conocer, sino que mañana la CUAM tenga que hacer una gestión, o promover alguna ley en el Parlamento, y no es lo mismo que ya nos conozcan de antemano. Este tipo de organizaciones tiene que tener en claro, que no es solo lo que se hace sino que mostrar lo que se hace. Estos actores públicos y privados tienen que conocer ¿quien es la CUAM?, ¿qué objetivos persigue?, ¿cual es su comisión directiva?. Esto va a facilitar enormemente cada una de las gestiones que realice en el presente o en el futuro.

¿Cómo evalúa el ámbito empresarial en el contexto del COVID - 19? Cambios realizados por la emergencia sanitaria.

SM: Fue algo primero que nada sorpresivo, no solamente para Uruguay y la región, sino que para todo el mundo. Toda la planificación que se tenía realizada a todo nivel al comenzar el año se vio trastocada. Esto por un lado se vio como un riesgo, con cierta preocupación, o incertidumbre; pero este tipo de organizaciones tiene la virtud que en su mayoría fueron creadas a instancias de situaciones de crisis. El motivo inicial por el cual hace más de 150 años se creó la Cámara de Comercio, fue que se unieron los comerciantes y los navegantes con el fin de enfrentarse a incertidumbres, a situaciones críticas, a riesgos que estaban corriendo. En estos meses no hemos parado de formar todos los meses, 1 o 2 asociaciones aquí en la Cámara de Comercio. ¿Por qué?. Porque ante un riesgo, se ven en la necesidad de estar unidos para enfrentar la situación, como también estar informados, asesorados, elaborar un protocolo, para saber cómo reabrir actividades, etc. Entonces, se valorizó mucho más el rol que cumple este tipo de instituciones. No en vano, el gobierno se ha apoyado en este tipo de cámaras y asociaciones para canalizar muchas de las operaciones. Por ejemplo, una de las primeras actividades que abrió fue la construcción, y todo eso se hizo posible porque el gobierno

(Ministerio de Trabajo, Ministerio de Economía), se reunió con la CCU (Cámara de la Construcción del Uruguay), y con el SUNCA (Sindicato Único Nacional de la Construcción y Anexos). Entonces en conjunto elaboraron un protocolo, tomando todas las medidas preventivas para comenzar la actividad. Lo mismo pasó con supermercados, con los shopping, los teatros, el cine; es decir, se revaloriza el rol de estas organizaciones como interlocutor válido entre el sector público y el sector privado. Esta pandemia lo que trajo, nosotros desde la Cámara de Comercio nos gusta hacer hincapié en las oportunidades, de nada sirve quejarnos. Por otro lado se abren instancias, de poder utilizar plataformas virtuales, de realizar reuniones de comisión directiva virtuales, capacitaciones online. A su vez, hemos realizado eventos con expertos de manera virtual ya que de otra manera no hubiera sido posible. Esta reunión que ahora estamos haciendo, se facilita enormemente, muchas veces se dificulta estar coordinando días y horarios.. Entonces son todas oportunidades, el desarrollo del e-commerce, el desarrollo de aprovechar nuevas herramientas en lo que tiene que ver con las agencias de medios. Osea, hay si amenazas, pero nos gusta hacer hincapié en las oportunidades que se brindan ante una nueva perspectiva porque el mundo ya no es igual, el Uruguay no es el mismo, y no hay actividad que no se haya visto afectada. ¿Y quienes sobreviven?, el que se adapta al cambio. No es el más fuerte el que sobrevive, sino el que se adapta a los cambios, y hay que saber "surfear" a este tipo de incertidumbres.

¿Cómo ha influido en la Cámara Nacional de Comercio y Servicios en especial, la pandemia? Describa el contexto nacional e internacional actual y describa su visión a futuro.

SM: Un poco esta pregunta sobre la visión, está un poco contestada; ya el mundo no va a ser el mismo, ya el Uruguay no va a ser el mismo, y ahí nos obliga si o si a ver de qué manera actuar. Debemos adoptar iniciativas, mucha creatividad, mucha innovación, y recorrer caminos quizás que no nos habíamos planteado y que hoy el mundo lo requiere. Por otro lado, nosotros estuvimos trabajando 80 días a distancia, encerrados físicamente, pero sin perder el contacto nunca, al contrario sacamos un comunicado institucional diario informando día a día de todas las novedades para todos los sectores, apoyándonos en los comunicados que pronunciaba la Presidencia. Día tras día salían comunicados para los diferentes sectores por parte de presidencia con nuevas medidas, y la Cámara en este sentido fue proactiva y mantuvo comunicado a todos los asociados. Por otro lado, se realizaron reuniones virtuales y seguimos manteniendo hasta el día de hoy, a directivos de todo el país, con nuestro Staff, informando acerca de todas las áreas (consejo de salarios, economía, etc). También hicimos varios relevamientos durante la pandemia, para ver cómo se sentía afectado el nivel empresarial, a

través de una encuestadora, y para tener una percepción directa de los diferentes departamentos. Es decir, nos adecuamos a los tiempos, no dejamos de funcionar y como toda crisis hay sectores que se vieron beneficiados, y otros que se vieron muy perjudicados; y a estos sectores se toma la consideración necesaria, en aspectos del pago de la cuota. Consideramos desde la Cámara que más que nunca, tanto sea una asociación como una empresa, tiene que estar cerca de nosotros, porque es el momento que más necesita para estar recibiendo información de primera mano. Después la parte económica la veremos, cuando se normalice todo. Es necesario estar cerca, porque de otra manera es imposible que le llegue a un comercio de Salto, Tacuarembó, Rivera, etc.

6.3 Entrevista a Silvana Saavedra, Gerenta AUDAP (agosto, 2020)

La intervención se realizó virtualmente dadas las condiciones sanitarias por COVID 19 en todo el territorio nacional. El objetivo que se planteó al decidir realizar esta comunicación, surge de la necesidad de conocer el ecosistema en el que opera la CUAM, cómo es vista y demás cuestiones que hacen a la razón de ser de la misma, para abordar una comparación de percepciones desde los distintos actores relacionados.

Entrevista a AUDAP: https://drive.google.com/file/d/1i-eE6biCqrCY0Ovdy4Nf1is9wDWhUzHh/view?usp=sharing

Describa brevemente la historia de AUDAP ¿qué es AUDAP? ¿Cómo fue su fundación? ¿Cuál es su trayectoria y qué rol cumple actualmente?

SS: Audap nació en 1946, y tiene personalidad jurídica desde 1949. Es una institución sin fines de lucro, nuclea a las agencias de publicidad en todo el territorio nacional. En este momento, tenemos 26 asociados, que son agencias de publicidad (no personas), las cuales 2 son del Interior y el resto de Montevideo. Los objetivos de la AUDAP como organización sin fines de lucro, es representar las empresas en todo ámbito a nacional, promover la unidad del gremio, y promover toda la actividad publicitaria, ya sea, en el ámbito público y privado.., promover la actividad publicitaria y defender a la industria, en todos los temas inherentes al sector; en ese sentido, trabajamos activamente. La trayectoria de AUDAP ha sido proficua, al ser una de las primeras organizaciones tiene una trayectoria muy tensa y activa. Han pasado reconocidos publicistas del ambiente, algunos permanecen activos, algunos han fallecido. Ahora ha comenzado un cambio generacional, están viniendo los nuevos publicistas, hijos de quienes ya han pasado por la institución. A través de las agencias, que son 27 y se pueden pensar que son pocas, a través de estas pasa la mayor cantidad de la inversión publicitaria del país. Fuera de esas agencias, sabemos que hay muchas empresas que se dicen “agencias de publicidad”.

¿Cómo EVALÚA el mercado publicitario en el contexto del Coronavirus? Exponga su visión a futuro

SS: Sin lugar a duda, el impacto ha sido devastador, no solamente a nivel local, sino que a nivel mundial. El impacto en el tema de la publicidad y la inversión publicitaria ha sido devastador. Justamente, nosotros hicimos tras la declaración de la cuarentena por parte del gobierno, realizamos dos análisis internos con los asociados, para conocer cómo se estaba comportando el mercado; y bueno, los resultados fueron los esperables dentro de lo que sabíamos que estaba

pasando, en mercados que el coronavirus venia mas avanzado. Con esto te quiero decir, recorte de la inversiones por parte de los anunciantes, el envío del personal al seguro de desempleo, por una razon logica; si existe una reducción de la inversión por parte de los anunciantes, obviamente las agencias tienen que adaptarse a ese contexto, y minimizar los costos operativos, y funcionamiento de sus estructuras. Por otra parte, tuvimos la oportunidad de acceder a un estudio de la empresa (no recuerdo el nombre), donde analizo todo latinoamérica, nosotros lamentablemente no pudimos entrar por un tema de tiempos.

¿Esa empresa que hizo? ¿relevó información respecto a las organizaciones?
SS: Relevo informaciones a nivel de las agencias y los anunciantes, y se vio reflejado Uruguay en las mismas problemáticas; la reducción de la inversión, el personal y los subsidios por desempleo. A su vez, lo vimos en la encuesta que hizo la Cámara de Comercio, de todo el sector comercio y servicios. No escapamos a la realidad coyuntura país, estamos totalmente alineados a eso. Me preguntas ¿cuándo? es el gran signo de interrogación de los empresarios de todo el país; no sabemos cuando va a repuntar esto. Hay algunos activos mínimos de un cierto movimiento de parte de algunos anunciantes, pero sabemos que el proceso va hacer muy lento.

¿Imagino que se vio potenciado mucho más el mercado digital?
SS: No se si potenciado, pero por lo menos, se mantuvo y obviamente, vuelvo a la comparativa regional, que no podemos salirnos de eso, para mirarnos hacia el mundo. En un mundo globalizado, y en una pandemia mundial, no podemos dejar de mirarnos al mundo en este momento. La publicidad digital, y el e-commerce, ha sido algo que ha tendido a mantenerse y en algunos casos, un incremento en eso; que tampoco fue algo destacable.
Una de las cosas que hicimos, fue consultarle a nuestros socios ¿como veían el retorno de todo esto?, y en general, la gran mayoría opina que esto va ser lento. La coyuntura no favorecía ya, nosotros hacemos un estudio cada dos años, sobre la industria publicitaria y el impacto en la economía nacional, y donde notamos una tendencia a la bajada de las inversiones.

¿Cómo ha influido en AUDAP la pandemia? Contexto interno y externo
SS: Nosotros activamos protocolos de comunicación rápidamente. Si bien, acatamos de inmediato lo que el gobierno propuso, las medidas sanitarias, los protocolos de salud; las agencias se adaptaron rápidamente, es una tarea que te permite el home office. Si bien existieron algunos problemas como la instalación de equipos, digamos que las agencias se

adaptaron rápidamente. Permitió que el 100% de las agencias estuvieran trabajando ya en la primera semana de cuarentena desde home office. La comunicación desde AUDAP hacia los socios, también se activó rápidamente generando grupos de whatsapp, un aspecto que la directiva ya manejaba abiertamente. Hay grupos de whatsapp de directores de agencias, otro de difusión, otro acerca de las comisiones de trabajo. Y además, e-mail.

El grupo de difusión que tu mencionas, ¿es para relación y comunicación con las agencias asociadas?
SS: El grupo de difusión es más amplio, no solo entran los directores, sino también el personal de la agencia asociada. Por ejemplo, directores de cuenta, ejecutivos de cuenta, creativos. Todo el que quiera en integrar esa lista de difusión se lo incorpora, porque ahí va toda la información que llega a la asociación. Lo que hicimos fue, rápidamente empezar a difundir información no solo relativa a lo que estaba ocurriendo en Uruguay, sino también tratar de recopilar internacionalmente información de lo que estaba pasando, sobre el sector publicidad en relación a la pandemia. Por otra parte, tengo hace muchos años una vinculación estrecha con las asociaciones, fundamentalmente latinoamericanas, esto me permite a mi, solicitar información; que luego volcamos a los grupos de difusión. Después lo que realizamos también, fue hablar con otras organizaciones del sector como CEISMU[119], o con las investigadoras de mercado en sí misma, y consultarles si sentían la necesidad de brindar alguna información relevante que a nuestros socios pueden ser de utilidad, nos la enviaran y nosotros la reenviamos. Con este tema, logramos una dinámica en la comunicación que fue muy bien percibida por los socios, en este momento tan álgido y desesperante. En las primeras semanas de cuarentena, largamos las primeras etapas de la encuesta, lo hicimos anónimamente, ya que nadie tenía que identificarse al brindar los datos.

¿Qué herramienta utilizaron para hacer la encuesta?
SS: SurveyMonkey[120], anónimamente. De esta manera se animaron a participar, el anonimato les da otra confianza en brindar los datos. Seguramente me esté olvidando de un montón de cosas, pero lo que se busco es mantenerlos activo, no importaba la hora, pero en esos primeros dias fue algo de bombardeos.

[119] CEISMU. Cámara de Empresas de Investigación Social y de Mercado del Uruguay
[120] SurveyMonkey es una empresa de Estados Unidos que le permite a los usuarios la creación de encuestas en línea.

¿Respondías tú, o respondía cualquier directivo?
SS: Centralice las comunicaciones de whatsapp, la centralizo yo. Lo que sí se dio, fue el intercambio entre ellos, desde agradecimientos hasta comentarios. Incluso algunos aportaron cosas que les había llegado a ellos, y salió esa suerte de intercambio. Y por otro lado, con la Comisión Directiva, lo que se hizo fue rápidamente activar las reuniones por zoom. La primera semana ya se activó la reunión por zoom, donde semanalmente nos reunimos hora y media, y se lo comunicamos a los socios, que la directiva seguía activa.

¿Qué dimensión tiene la AUDAP? ¿Cuántos trabajan para la AUDAP?
SS: La Comisión directiva, son 14, 7 titulares y 7 alternos. Se le da participación a los alternos pese a que no tienen voto, (si voz, pero no voto). En general, participan la gran mayoría.

Cantidad de agencias afiliadas a AUDAP, 27 según información de la web… ¿esto está actualizado?). ¿Por qué se afilian a AUDAP? En este sentido… ¿Cuál es el alcance de AUDAP?... en porcentaje o cantidad de agencias. ¿Cuántas y cuáles agencias quedan por fuera? ¿por qué? ¿Conoce los motivos? ¿Qué beneficios le brinda AUDAP a las agencias socias?)
SS: Primero que nada, para ser socio de AUDAP, las agencias pasan por un proceso en el cual deben presentar formularios, donde también se constata que realmente sea una agencia de publicidad, que responda a ciertos criterios, que tenga cierta cantidad de empleados, criterios profesionales, herramientas técnicas para responder al trabajo profesional. Debe responder a una serie de requisitos, que si no los cumple no puede ingresar. A su vez un relacionamiento con los medios y con los anunciantes activos, y con un número también considerado. (Todo eso se analiza exhaustivamente). Luego de que se aprueba el ingreso, las agencias que ingresan tienen que escribir una declaración jurada, que se comprometen a cumplir los lineamientos éticos, no solamente de AUDAP, sino también del CONAR[121] del cual AUDAP es fundadora, junto con la CAU y la CUAM que se ha sumado este año como socio suscriptor. Es una afiliación voluntaria, pero el que desea ingresar debe cumplir con todo esos requisitos. Con esto, voy a lo que te mencionaba antes, pueden haber un monto de empresa que dicen llamarse agencia de publicidad, pero que para AUDAP no lo son. Por ejemplo, estudio de diseños, "boutique creativas". Nosotros solamente nucleamos a agencia de publicidad. Pueden existir 100 empresas en el rubro de publicidad, pero de esas 100 cuántas cumplen los estándares.

[121] CONAR Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria

Consideramos que no son tantas las que cumplen estos requisitos, algunas estuvieron en su momento dentro de AUDAP y decidieron irse.

¿Conocen los motivos por el cual se fueron?
SS: Por distintas razones, no se han sentido representando, o porque no están de acuerdo con cumplir con esos requisitos éticos; en otras circunstancias no han podido cumplir con los aportes sociales, diferentes causas. En general, no tenemos mal relacionamiento con las agencias que están fuera, por tema de licitaciones o temas por el estilo, no tenemos mal relacionamiento como institución. Son cosas que se manejan en el mercado. A su vez, hay agencias que han estado, se han ido, y han vuelto, depende del momento. Una cosa importante, que nosotros destacamos, pese a la pandemia no se fue ninguna agencia. Es importante recalcar que se unieron frente a la coyuntura, también se tomaron medidas desde la asociación para mantener esa unión, desde bonificación en la cuota social y se atendieron casos individuales con el fin de atender a las problemáticas que generó la pandemia. Eso permitió que ningún socio se bajara. Siempre se prioriza al socio. En una organización sin fines de lucro, donde es tan importante el aporte del socio, siempre hay que tener consideraciones para con ellos.

¿Cuáles son los distintos públicos de AUDAP?
SS: Bueno mira, nosotros tenemos como varios ámbitos. Dentro de lo externo tenemos el ámbito público en sí mismo, tenemos el ámbito privado y tenemos la opinión pública. Dentro del ámbito público tenemos todo lo que es el gobierno, el estado. Dentro de lo privado tenemos la parte de los anunciantes, tenemos el relacionamiento con las cámaras del sector. Y dentro de la opinión pública bueno el público en general que ahí es como una cosa más lejana porque digamos es muy poca la gente la que puede llegar a saber lo que es AUDAP Salvo por las campañas de bien público que hacemos. Ahí es cuando llega un poco más lo que es AUDAP. El MEC es el que aprueba todos los estatutos. Eso como que hay un estatuto tipo y después cada asociación lo adecua a su funcionamientos, y se desarrolla un reglamento de funcionamiento. AUDAP tiene un constante relacionamiento con el estado, en el sentido que nosotros promovemos activamente ese relacionamiento con Lobby estatal, lobby parlamentario. El lobby consiste en que, cualquier tema que refiera a la actividad publicitaria, AUDAP está ahí presente. Uno de los temas muy importantes que a nosotros nos interesa muchísimo por el cual bregamos siempre estar ahí al pie del cañón es las compras públicas. En el año 2007 se aprobó un decreto que es el 351/2007 que regula la selección y contratación de agencias de publicidad por parte del estado. Eso fue un trabajo muy complejo que a AUDAP

le llevó muchísimos años y se logró concretar ese año. Se firmó ese decreto y entonces desde que se firmó ese decreto nosotros nos hemos convertido como en una ´policía´ cuanto a licitación pública (ininteligible) 33:10. Entonces la gestión cuál es? Sale publicada una licitación y nosotros la comunicamos a nuestros asociados y asimismo analizamos el pliego de la licitación. Este decreto es obligatorio para la administración central y comprende además todos los ministerios. Y es referencia para todos los que son entes, servicios digitalizados, etc. Si alguno de los que tiene obligatoriedad de cumplirlas no lo hace, nosotros hacemos un… Aún así con los que no tienen obligatoriedad de cumplirla, hacemos la gestión en nombre de…Es decir, vamos y le decimos "señor usted no está cumpliendo con esto esto y esto que es una normativa vigente y debe hacerlo" o "señor, usted no está cumpliendo, sabemos que no tiene obligatoriedad de cumplimiento, pero sería bueno que lo cumpliera" y además nosotros desarrollamos unos pliegos marcos que acompañan a ese decreto y les sugerimos que los miren, porque esto es como un fill in the blanks. A ustedes les serviría muchísimo que los sumaran porque es solamente completar los blancos y tienen el pliego hecho. (…) Además trabajamos en temas como lo que fue la ley de medios. En la ley de medios, nosotros trabajamos activamente en el comité técnico consultivo que trabajó antes para la formación del proyecto de la ley que está vigente ahora. En el ámbito privado tenemos un excelente relacionamiento con la cámara de anunciantes donde hacemos un montón de cosas permanentemente. El año pasado firmamos lo que son los lineamientos para concursos privados , firmamos lineamientos para tratar de ordenar un poco el mercado, lo que son los concursos a nivel privado para selección y co-selección de las agencias que también aspiramos a que no solamente lo hagan los socios de AUDAP y los socios de CAU sino que cualquier anunciante que quiere contratar agencias de publicidad pueda usarlo. Lo hicimos en un evento público el año pasado. Y con CUAM, lo que tenemos es este desde su creación prácticamente, es un permanente relacionamiento sobre todo en la parte de mediciones. Las mediciones de audiencia, que son herramientas que necesitan las agencias tanto de publicidad como de medios para trabajar de una manera muchísimo más profesional a la hora de poder brindar el servicio del anunciante.

¿Cómo llegan a sus públicos (a través de qué canales) y en vista de qué necesidades o a través de qué tipo de mensajes?

SS: Te lo voy a resumir en una sola palabra, un dicho muy viejo, lo decía mi abuela. En casa de herrero cuchillo de palo. Ahí tenemos un gran problema porque digamos, primero, falta de tiempo, falta de gente, opiniones encontradas. Tenemos esa página web que la hicimos el año pasado que es bastante amigable para la navegación dentro de todo, el punto es, mantenerla

activa, fresca, con noticias nuevas, interesantes, pero la que la alimenta soy yo. Tenemos Twitter que ese lo maneja quien pueda el momento que pueda, desde el presidente hasta un directivo que tenga un momento y pueda subir algo. Y otras redes no. En esa parte de las redes como que no, no logramos un consenso. Se necesitaría una persona permanente que haga eso con un plan. Hemos llegado a tener el plan, pero si no tenés una persona que haga eso.

¿Cómo se relaciona con la CUAM? ¿Cuál es su vínculo con AUDAP? ¿Cómo se conectan? ¿Cómo se comunican? ¿Cuáles son los canales por los que se comunican?
SS: Bueno, la directiva se conecta directamente de directiva a directiva ya sea por reuniones o por teléfono, whatsapp. En mi caso me contacto con la secretaria, con Lorena. El foco está en el tema de las mediciones, digamos como que eso es una herramienta que interesa a las dos gremiales a las mediciones de audiencia, etc Todo temas que interesan porque son herramientas que se utilizan a la hora de planificar y que sirven para una mejor atención anunciante. Ese es uno de los puntos. Otro de los puntos por ejemplo son los estudios, cualquier estudio que sea de interés para el sector de la comunicación es de interesa para las cámaras, entonces ya hace unos cuantos años que AUDAP invito a CUAM a acompañarnos en este estudio para que nosotros pudiéramos ampliar el espectro de investigación que era incluir a las agencias de medios en ese estudio y CUAM aceptó y se integró. Desde ese momento nosotros pudimos obtener esa información de las agencias de medios que en ese momento participaban pero quizás más tímidamente y esto sumo. Y a la CUAM también le sumo, porque obtuvo toda la información del estudio nuestro que antes no la tenía.

¿Qué imagen tienen de la CUAM o qué rol piensa que ocupa la CUAM en la órbita de la industria publicitaria? ¿Pueden definir algunas de sus debilidades y fortalezas?
SS: Bueno, yo creo que cada una de las gremiales tiene su razón de ser, por el hecho de que esto se fue dando por el cambio de modelo del negocio. Antes existía sólo AUDAP, nosotros nucleábamos agencias integrales, y esto se fue dando, surgió después la CUAM … por un cambio histórico que se fue dando, surgieron ante la necesidad de tener sus gremiales independientes. (…) Y así fueron surgiendo las instituciones y creo que cada una tiende su necesidad puntual, ahora, somos complementarias, porque todo nació del mismo lado, somos complementarias y trabajamos complementariamente. Para atender al anunciante somos complementarias. Se necesitan de toda las partes para hacer el trabajo.

Podría decirse que ambas organizaciones se mueven dentro de una misma órbita… la de la industria publicitaria… ¿En qué aspectos se encuentran? ¿En qué momentos?
SS: Por ejemplo, la competencia desleal, se me ocurre que podría ser un punto si lo llevamos al tema del trabajo, del negocio en sí mismo. La competencia desleal es un tema que nos compete a todos. Le preocupa a AUDAP, le preocupa a la CUAM que vos tengas una empresa constituída, que pagues tus tributos, que tengas tu personal en regla, que tengas todas tus cosas constituidas, bien, tus herramientas de trabajo, todo. Y que, por otra parte, tengas una persona que esté trabajando en el garaje de su casa vs. tu empresa que tiene todo en regla. La competencia desleal es una de las cosas que se me ocurre que es un punto neurálgico que preocupa.

¿Por qué piensa que algunos actores gubernamentales no conocen la existencia de la CUAM? ¿Qué recomendaciones haría para visibilizar la misma ante estos?
SS: Hay dos cosas. A nivel de gobierno hay un gran desconocimiento, primero porque tienen multitud de instituciones. Por ejemplo, va AUDAP y dicen: "vino AUDEP", no es por mala fe, es porque es imposible retener la cantidad de instituciones que van. Después podes decir, bueno, porque tienen un mal asesoramiento, somos seres humanos, tampoco te podes acordar de todo. También creo que va por un trabajo de hormiga y constante, y te digo lo que pasa con AUDAP: 74 años de historia y todavía muchas veces te preguntan qué es AUDAP. Y cuando les decís, dicen "ahhh, si, la de las agencias de publicidad". Esto sucede ante cualquier actor y ante cualquier momento, sea público, privado. Es como un trabajo constante, paciente y permanente. Los otros días leía una versión taquigráfica de una comisión de diputados y del diputado que estaba hablando me encantó su franqueza porque decía "yo vengo del interior y hay cosas que desconozco pero quisiera conocer". ¿Entonces qué le vas a decir? ¿Usted sabe lo que es AUDAP? No, no sabe. Pero está dispuesto a saber. Entonces está bueno decirle "mire, señor, somos AUDAP, tenemos 74 años de historia, etc". Te enfrentas con esas cosas, yo creo que está bueno no decaer ante el primer "no sé qué es". Otra cosa que tenemos los uruguayos es manejar las siglas y es algo que hablamos con nuestra asesora jurídica: la manía que tenemos los uruguayos de manejar las siglas. ¿Por qué lo hacemos? Porque es largo. Pero si bien nosotros lo sabemos, el otro no lo sabe. Yo creo que es un trabajo arduo pero constante estar ahí al pie del cañón todos los días repitiendo lo que somos. En este momento nosotros estamos accionando en 3, 4 lugares diferentes por un tema: el proyecto de ley de medios. Parlamentarias, estatales, golpeando puertas, te mando carta, te pido reunión. Y después el seguimiento, obviamente porque mandás la carta y no te contestan.

¿Cómo le parece que la CUAM podría llegar a ampliar su alcance y por cuáles medios y/o acciones?

SS: Alcance gubernamental con lobby, eso está en la tapa del libro. Tienen que ser temas que le interesen a la gremial y a los parlamentarios. Desde el punto de vista organizacional me parece que es con lobby, comunicaciones, reuniones. Estamos en un momento complejo para cualquier acción, sin lugar a dudas pero me parece que va por ahí. También podría ser a través de los medios de comunicación, una buena estrategia periodística pero me parece que no es el momento. Comunicados, de repente, difusión a través de canales de comunicación por el lado escrito, pensando en las cosas institucionales. Ya la parte de comunicación publicitaria específicamente lo dejo para otra etapa, ahí hacele una entrevista a mis jefas.

6.4 Entrevista a Carolina De León, Gerente IAB Uruguay (setiembre, 2020)

La intervención se realizó virtualmente dadas las condiciones sanitarias por COVID 19 en todo el territorio nacional. El objetivo que se planteó al decidir realizar esta comunicación, surge de la necesidad de conocer el ecosistema en el que opera la CUAM, cómo es vista y demás cuestiones que hacen a la razón de ser de la misma, para abordar una comparación de percepciones desde los distintos actores relacionados.

Entrevista a IAB - PARTE 1: https://drive.google.com/file/d/1-vwY1-qxEHykJ807woTC_xQgidbFY5ZW/view?usp=sharing

Entrevista a IAB - PARTE 2: https://drive.google.com/file/d/1T5YvsvWg9pntxbDobPK1XUhYzskZ6txK/view?usp=sharing

Brevemente la historia de IAB (qué es IAB, cómo fue su fundación, cuál es su trayectoria, y qué rol cumple actualmente)

CD: El IAB es una organización mundial, cuya casa matriz está en Estados Unidos. El objetivo de esta organización es nuclear empresas que trabajan y tienen algún punto de contacto con todo lo que tiene que ver con la comunicación y el marketing interactivo digital, la publicidad digital. Como el mercado de publicidad digital comenzó a crecer en todos los mercados a nivel mundial, ellos vieron la oportunidad de que, así como existía en Estados Unidos, se pudieran empezar a generar células en cada país donde determinaban o creían que el mercado estaba en las condiciones (no con la madurez, porque eso es otra cosa) de formar un IAB. Básicamente nosotros somos una especie de franquicia. Nosotros compramos los derechos, cada país

adquiere los derechos de la marca, y bajo un paraguas donde depende de la maduración del mercado, cada país define sus propios objetivos. En Uruguay, en el 2008 fue que se fundó. Empresas que tenían vínculo con la comunicación, la publicidad: te estoy hablando de una agencia de medios, de un medio de comunicación, de agencias más chiquitas, más grandes, más locales e internacionales, dijeron. "che, ¿vamos a formar un IAB?" En ese momento estaban observando que había un mercado cada vez más incipiente y que había mucho desconocimiento. Eran cada vez más las empresas que decían "che, quiero pautar, quiero ver como se hace, el tema de tener Facebook si, Facebook no, como pauto la compra de los medios". Los medios tradicionales estaban volcándose. El observador, creó Observa, no se si se acuerdan, que era el formato online y que ahora resulta que es su principal modelo de negocio: ahora cambió, ya no son un diario impreso sino que son una plataforma online. Entonces, con ese interés fue se fundó el IAB en 2008 y se determinaron los objetivos que, básicamente, lo que se intenta, es hacer crecer la industria pero de una manera profesional y estandarizada, ¿no? Decir "bueno, vamos a crecer pero lo vamos a hacer de una manera sustentable, profesional, hay mucho desconocimiento" Al ser una industria que es muy dinámica, también pasa que terminas de aprender algo y ya resulta, sobre todo si te comparas con otros mercados: Europa, Inglaterra, están a años luz nuestro. Entonces cuando vamos a aplicar algo ellos ya están en otro estadío. Uruguay es un mercado, si bien es chiquito, con respecto a otras regiones, estamos muy avanzados en lo que tiene que ver con conectividad y se dan mucho las condiciones para que las marcas y las empresas puedan pensar digitalmente. Al ser una asociación, se juntan empresas, se van asociando, pagan una cuota mensual o anual. Esas empresas, que hay de todo un poco, después si quieren les puedo mandar una presentación donde van a ver que hay empresas que son agencias de publicidad, agencias de medios, hay medios, está La Academia, está la ORT, no se, hay empresas que tienen más el perfil de consultoría. Asociarse, se pueden asociar cualquier empresa que tenga vínculo con la publicidad. Ya sea porque da un servicio, porque contrata el servicio, porque da un servicio solamente de sitio web, o los medios. Por eso con la CUAM compartimos socios. Aldo Alfaro, por ejemplo, es director de Media Office, que es además socio de IAB. En esta industria pasa que hay muchos socios que compartimos. Acá en lo que nos enfocamos es en la publicidad digital.

¿Cómo EVALÚA el mercado publicitario en el contexto del Coronavirus? Visión a futuro.
CD: En realidad nosotros, a partir de la pandemia, se notó como que hubo una crisis. Yo te puedo hablar en representación de las empresas que son socias del IAB, que por suerte son

muchas, osea que tenemos una buena representación en ese sentido, y la verdad es que hubo como una cosa de incertidumbre y una cosa de parar: "paremos todo, paren las rotativas". Lamentablemente siempre que hay crisis y siempre que hay situaciones complejas en las empresas, uno de los ítems donde se empieza a recortar es en la comunicación. Ustedes eso lo van a escuchar aquí hasta que terminen, no importa el área donde se pongan a trabajar después pero va a pasar algo. Siempre van a escuchar que cuando hay recortes en una empresa lamentablemente va a suceder dentro del tema de la comunicación. Obviamente, esto fue un sacudón, estamos hablando que habían empresas que tenían a sus empleados, que estaban en juego sus puestos de trabajo, con todo lo que eso implica, entonces obviamente cualquiera de las empresas de nuestros socios con los que hablábamos decían "lo primero que quiero tratar de mantener es nuestro equipo de trabajo" porque bueno, es nuestra prioridad los recursos humanos. Hubo como una parada, un freno de mano, los anunciantes empezaron a recortar sus presupuestos, a frenar las campañas. Se vieron afectados tanto los que dan el servicio, osea las agencias de medios, como los medios mismos que se dieron cuenta que un montón de campañas que tenían previstas se frenaron. Y, en ese contexto, de a poquito se empezó a retomar la vuelta a la comunicación. Depende también de los rubros ¿no? Yo no tengo datos, porque eso no lo medimos, pero se que hay industrias como las que tienen que ver con productos de limpieza, supermercados, que ellos no frenaron, al contrario. Crecieron y por lo tanto su comunicación también. Estamos hablando en términos generales, ¿no? Después todo lo que tiene que ver con hotelería, viajes, turismo, todo eso se frenó evidentemente: no había ni un banner en ningún lado. Realmente fue un presupuesto cero y por eso también hay que tener cuidado dependiendo el rubro donde nos estemos metiendo. Pero en términos generales les puedo asegurar que fue así. Nosotros hicimos un documento (que también se los puedo compartir) que hace dos o tres días lo compartimos que fue una encuesta que hicimos a todos los socios de IAB para preguntarles cuáles habían sido las medidas y qué proyectan hacia adelante. Diferenciamos entre lo que es comunicación online y comunicación offline, y a nosotros nos interesa ver: "en digital, ¿creen que va a haber un repunte? ¿van a estar invirtiendo más por ahí?" y, en términos generales, la respuesta es que los que trataron de mantener su comunicación, lo mantuvieron en digital. Porque bueno, está esa cosa de que, presupuestalmente, es más económico. Es un error pensar así en términos generales, pero bueno, a veces es decir, "puedo seguir manteniendo una campaña en algún medio digital o una red social y capaz necesito menos presupuesto que si quiero correr una campaña en TV" ¿entienden? Está habiendo como un resurgir ahora, de a poquito, más tímido, dependiendo del rubro, pero por suerte no quedó por ahí nada más.

¿Cuáles son los distintos públicos del IAB?

CD: El público interno son los socios, que son todas estas agencias de publicidad, agencias de medios, está la Academia, está la ORT, están los medios, hay empresas consultoras, hay empresas que son específicas en compra programática, es muy variado y en esa cosa heterogénea también es muy difícil definir un público específico. Estamos hablando de diferentes niveles de ejes temáticos, hay gente especializada en determinadas cosas, hay empresas que tienen mucha más trayectoria que otras, es muy heterogéneo. Una de las formas de trabajo que tenemos en IAB es armar equipos de trabajo que están conformados por los integrantes de las empresas socias. Entonces decimos, bueno, tenemos un equipo de trabajo que es de desarrollo profesional, este equipo de trabajo es honorario y se fija determinados objetivos: "¿Para desarrollar la industria a nivel profesional qué podemos hacer?" esa es la iniciativa y ese equipo está formado por integrantes de empresas. Entonces tengo a alguien que trabaja en AMEC, otra persona que trabaja en la ORT, otra persona que trabaja en Cisneros, que son los representantes de Facebook, es muy heterogénea. En definitiva, si yo tuviera que decir, nuestro público es todo aquel que tenga algún vínculo con la publicidad digital, marketing interactivo. Después, realizamos muchas iniciativas que se vuelcan hacia el público en general pero terminan siendo el mismo público: estudiantes de las carreras de comunicación, profesionales que trabajan o quieren empezar a trabajar en esta industria, están las marcas, los anunciantes, que también nuestros contenidos del departamento de marketing están pensados para ellos también. ¿Se entendió la diferenciación?

¿Cómo llegan a sus públicos (a través de qué canales) y en vista de qué necesidades o a través de qué tipo de mensajes?

CD: La vía de comunicación más común con nuestros socios es el mailing, hacemos mailing semanales donde les comunicamos acerca de eventos, promociones, si hay alguna actividad institucional, es la vía de comunicación y siempre estamos testeando si es esa y con la confirmación es que sí: cuando preguntamos "¿cómo te enteraste de este evento?" el 90% se entera a través de nuestro mailing. También tenemos otra vía, que son las redes, sobre todo cuando ampliamos ahí la comunicación y queremos llegar al público en general: ahí usamos las redes como nuestra segunda vía y hacemos en Instagram, Facebook, Twitter y Linkedin. De acuerdo al mensaje, vemos si queremos hacer algo más de desarrollo profesional, algún evento de capacitación, usamos mucho Linkedin. Si hacemos un evento en vivo, usamos mucho Twitter como para citar frases de artistas o lo que sea. En Instagram, la verdad, es como el medio que estamos usando para todo: para comunicar eventos, para poner alguna historia que

estamos haciendo alguna reunión con un equipo de trabajo, lo ponemos ahí también, es como el medio más incipiente y de hecho cuando llegan consultas nos llegan muchas a través de Instagram. Facebook también lo usamos cuando desarrollamos eventos grandes. Tenemos el sitio web también y lo que hacemos es justamente generar tráfico para que vayan ahí, pero las formas para llevarlos ahí es a través de las redes como el mail.

¿Cómo se relaciona con la CUAM? (cuál es su vínculo con IAB) ¿Cómo se conectan? ¿Cómo se comunican? (canales por los que se comunican).
CD: Con la CUAM, así como otras cámaras de la industria, lo que tenemos es una alianza de mutuo apoyo en lo que tiene que ver con difusión o cuando hay iniciativas. Primero es como una alianza de apoyo, entonces cuando nosotros tenemos un evento le mandamos los materiales a ellos a ver si los pueden difundir en sus vías de comunicación y viceversa, básicamente es eso. Y tenemos ahora, por ejemplo, el estudio de la actividad digital que estamos desarrollando, estamos haciendo el trabajo de campo con Radar, básicamente el dato que queremos saber es cuál es el porcentaje dentro de lo que tiene que ver con la inversión en publicidad, cuál es el porcentaje de publicidad digital, cuánto están invirtiendo las empresas ahora. Entonces, para vehiculizar esa encuesta le pedimos, también, apoyo a la CUAM para que ellos nos ayuden a "presionar" a sus socios para que puedan contestar esa encuesta, ya que cuantas más respuestas tengamos, obviamente, más representativo va a ser el dato. Tenemos una muy buena relación de apoyo, ya les digo, cuando ellos tienen un evento o lo que fuera, nosotros les pedimos que nos manden los materiales. Ahora, la verdad, que hace tiempo no estamos comunicando algo de la CUAM. Capaz, un poco tiene que ver con eso que ustedes están detectando de que ellos no tienen mucha comunicación. Me acuerdo que el año pasado habían lanzado una carrera de director de medios o algo así y nosotros los ayudamos a difundir en nuestra base de datos. Últimamente somos más nosotros los que le pedimos a ellos que lo que ellos nos piden, pero bueno, eso es porque es coyuntural, no porque no tengamos ganas sino porque no hay nada para comunicar. Además, Aldo, es invitado en nuestra directiva, nos interesa mucho estar cerca de él. Y bueno, Natalia Moris, que es la directora de Mindshare, es parte de la directiva de IAB. Estamos muy cercanos, para nosotros es una cámara con la que nos interesa tener vínculo estrecho y que todas las iniciativas, más allá de eso de ayudar en las difusiones, si hubieran iniciativas que pudiéramos trabajar en conjunto, también.
¿Qué imagen tienen de la CUAM o qué rol piensa que ocupa la CUAM en la órbita de la industria publicitaria? ¿Pueden definir algunas debilidades y fortalezas de la CUAM?

CD: Yendo por la existencia de la Cámara, me parece sumamente importante que exista una Cámara que pueda estar alineada. Las Cámaras o las gremiales, este tipo de asociaciones, su objetivo justamente es eso: en general decir "vamos a crecer, vamos a hacerlo de manera profesional, vamos a apoyarnos". Los esfuerzos individuales nunca van a llevar a nada, en cambio cuando nos juntamos obviamente las cosas van a salir mucho mejor. Por eso, así como la CUAM, está bueno que exista la Cámara de Anunciantes, la verdad que es necesario y cuentan siempre con nuestro apoyo y tenemos vínculo estrecho. La imagen de la CUAM, y esto es a título personal, no voy a hablar en nombre del IAB porque ahí tendría que hacerle una consulta a cada uno de los miembros, por lo pronto de directiva, pero estoy hablando ya como Carolina de León. Me parece que la CUAM se ha quedado un poco en lo que tiene que ver con contar o promover iniciativas que le den más visibilidad, por decirlo de una manera. Me acuerdo que el año pasado cuando lanzaron el curso este de director de medios, ahí hubo como un movimiento de cosas que hicieron y eso estaba bueno porque obviamente les daba difusión y visibilidad. Después, el año anterior habían hecho un estudio, que ahora no me puedo acordar, me acuerdo que fue en Sinergia y yo estuve ahí. Si te pones a pensar, en cuanto a eso, falta algo más. Sobre todo pensando en los socios, no tanto hacia afuera, la imagen que tengan de afuera. Ojo, como no estoy en la interna, capaz con los socios son súper activos y hay un montón de cosas que están haciendo y demás. Yo, al no estar en la Cámara, hablo del lado de afuera.

Podría decirse que ambas organizaciones se mueven dentro de una misma órbita; la de la industria publicitaria… ¿En qué aspectos se encuentran?

CD: Los socios de la CUAM tienen una característica en común y es que son, justamente, agencias de medios, ¿no? En ese sentido necesitan profesionales que estén capacitados, que estén en la vanguardia de todo lo que tiene que ver con la planificación, la estrategia, el análisis de esos datos, evaluar, revisar campañas, eso vendría a ser el rol de las agencias de medios. En el IAB están las agencias de medios y otro montón de agentes, como les contaba. Están incluso a los que las agencia de medios compran. Entonces, por supuesto que hay puntos en común y creo que lo que más es una cosa transversal a todo eso, y lo dije al pasar, es el tema de la capacitación: creo que lo que tenemos que tener todos 100% alineados es la capacitación de los profesionales que están en la industria y estar siempre al tanto de las últimas tendencias. Si lo tuviera que decir, es el punto en común. A nosotros nos pasa que cuando interactuamos con nuestros socios y nos reunimos, muchas veces nos dicen "a veces me falta como un interlocutor válido del otro lado" me refiero, a alguien que entienda de lo que estamos hablando. Entonces, para las agencias de medios, cuando tienen sus clientes o sus interlocutores en todo el proceso

de su trabajo, obviamente tienen que tener gente que esté preparada del otro lado. Para mi el punto en común es ese: la profesionalización, la actualización constante.

¿Por qué piensa que algunos actores gubernamentales no conocen la existencia de la CUAM? ¿Qué recomendaciones haría para visibilizar la misma ante estos?
CD: En lo que tiene que ver con el gobierno, creo que es algo que nos pasa a todos, no es solo un tema de la CUAM nada más. Por eso me sorprendió que me hicieras tan específica la pregunta en cuanto al conocimiento de parte del gobierno de la existencia de esta cámara. La verdad que yo no lo sabía. Es algo que nos pasa a todos un poco. Es un trabajo que hay que hacer, nosotros siempre estamos tratando de acercarnos. Ahora, con el cambio de gobierno, nos queremos acercar para darles una especie de approach y que tengan una idea de lo que está pasando a nivel de la industria y poder contar con la posibilidad, no de generar nosotros políticas públicas ni mucho menos, pero sí que se pueda trabajar en incluir en reglamentaciones o leyes o en lo que sea que surja de las cámaras, del gobierno. Teníamos como uno de los objetivos del año acercarnos al gobierno pero obviamente con todo esto de la pandemia no da lugar. Ya te digo, nuestro objetivo es ese. ¿Por qué le puede estar pasando a la CUAM? A veces es un tema de recursos, ¿no? De músculo. No es por falta de interés o porque no lo quieran hacer, sino que necesitan gente. La CUAM tiene 10 socios y el trabajo que hacen los socios es de manera honoraria. Tengo entendido que no tienen un staff, sino que tienen una secretaria, ¿puede ser? Nosotros, a diferencia de la CUAM, somos 56 socios, hay un staff fijo que somos Mariangel y yo. Además de la secretaria que es diferente, ese vínculo es similar. Nosotros somos socios de la Cámara de Comercio y tenemos la secretaria. Pero además, estamos nosotras dos y eso fue una puesta de IAB cuando se fundó acá, de decir, que hayan personas pensando 100% en el IAB más allá del trabajo honorario que puedan hacer los socios. Creo que por ahí pueda llegar a ser la debilidad pero capaz porque no pueden pagarlo, o la estrategia es otra. Me parece que siempre que haya un equipo, por lo menos una persona enfocada, va a hacer que las iniciativas o las ideas que puedan surgir de los socios se puedan materializar a través de esa persona. A lo que voy es que es imposible comparar y decir "CUAM debería hacer todo esto" porque en realidad nosotros ya tenemos un trabajo todo hecho con el IAB que nosotros en realidad nos sumamos y tenemos eso que les contaba, la suma de los esfuerzos también es regional; nosotros hablamos mucho con Brasil. Con chile, con argentina, con Colombia, hacemos iniciativas en conjunto entonces eso claramente te da otro respaldo otro posicionamiento. Lo que puede llegar a ser una cámara local con las militantes que tiene, porque obviamente puede llegar a sumar más socios pero tampoco tanto más, pero igual aunque

sean 10 o 12, no importa, está bueno escuchar siempre a los socios y decir ´bueno a ver que estaríamos precisando para crecer, en donde ves que hay todavía potencial para aprender, para conocer cuáles son las debilidades o cuales son las necesidades que tienen nuestros socios´ y en general en esa escucha surgen propuestas, en general las traemos nosotros, muchas veces las traen los socios. Y ahí trabajamos. Es como muy difícil comparar porque nosotros somos 56 socios, entonces en ese volumen las empresas dan recursos para poder generar musculo, para poder activar estas iniciativas, entonces digo, lo que si siempre se tiene que pensar es también lo que cuando nosotros sobre todo salimos a buscar socios nuevos, esto es un ejercicio de retroalimentación. No es un beneficio como si fuera una tarjeta de crédito que bueno vos te sacas la tarjeta y empiezas a tener descuentos de acá. Esto es un trabajo en equipo que si a vos te va bien nos va a empezar a ir bien a todos, si vos traes esta propuesta no va a ser para vos, sino para compartir, siempre esta ese chip que cuando las personas que están en los equipos que empiezan a trabajar, se dan cuenta que están aprendiendo ellos y que además el documento que elaboren, que estén organizando, el podcast que ahora vamos a empezar a grabar, les va a servir a ellos que están aprendiendo pero también para el resto de los socios. Es una cosa de ganar ganar, y eso se da con la participación. Cuesta pila, cuesta un montón, nosotras a veces con Mari ángel decimos tanto le podemos exigir a las personas sobre todo en este contexto, ellos capaz están viendo cómo hacen para salir adelante en la empresa donde trabajan y nosotros le estamos pidiendo ´che no te olvides de completar tal documento´ o asistir a tal reunión, pero bueno hay que tratar de motivar, como que son cíclicas las cosas, a veces una persona está más arriba y como que esta mas copada y empuja al resto. Nosotros tratamos siempre de hacerlos visualizar que este es un trabajo que está dejando un fruto para que todos, para que la persona crezca pero también para que disfrute entonces bueno ta…

En ese sentido, nosotros estuvimos observando que ustedes siempre están publicando charlas, que se hacen entre los distintos actores, distintas empresas, como tratando de informar y dar un cierto acompañamiento. ¿Puede ser?

CD: Si si, bueno. Nosotros tenemos tres pilares, uno de ellos es la medición, o sea siempre tratar de medir el mercado, si no es a través de estudios propios pero sí de promover que otras consultoras estén bien, no se el perfil del internauta por ejemplo, que es el insumo que hacen la gente de radar, nos parece sumamente importante y estamos siempre tratando de apoyarlos para que todos los años se publique y se haga, este, ahora estamos tratando de hacer un acuerdo con una consultora argentina a ver si podemos tener más datos a nivel local, todo lo que es métrica nos parece sumamente importante. La otra es la estandarización que es como decir

bueno, buenas prácticas no? O sea, vamos a crecer como les decía pero hagámoslo de manera responsable y profesional, entonces muchas veces todo lo que tiene que ver con estandarización de decir bueno, no sé, hay nuevos guidelines en estados unidos respecto a los tiempos que tiene que tener una publicidad en YouTube, una cosa así, entonces lo que tratamos nosotros es siempre informar y que la empresas, obviamente después cada uno hace lo que quiere no? Nosotros siempre sugerimos, no es que imponemos, es como que la sugerencia de una buena práctica y bueno después cada empresa decide si lo aplica o no. Y la otra y no menor, es la capacitación. Ese es el tercer pilar más importante del grilla porque es transversal a todos los que trabajamos en esta industria, y estar continuamente capacitados y actualizados, entonces en ese sentido siempre armamos eventos que tienen que ver con capacitación. El evento por excelencia es el Formum que por lo general son 10 charlas magistrales donde traemos gente del exterior siempre tratamos que sean personas referentes del exterior donde se ven qué temas o qué tendencias se están viendo que esta bueno abordarlas a nivel local y bueno así preparamos este fórum que bueno este año así como lo conocemos no va a existir estamos trabajando la idea de hacerlo online antes de fin de año y después hicimos este ciclo, qué es el learning sesión que son charlas. A veces convocamos a socios a que hablen. Puede ser darle el espacio a los socios como a veces convocamos gente de afuera y gente del exterior también.

¿Cuando ustedes relevan esa información, esa escucha de parte de los socios son cuestionarios que se los extiende a los directivos o trabajan también con el personal de los socios?
CD: Sí mira, es mixto a veces le hacemos encuestas en un formulario que enviamos a los directores de las empresas, a veces no a los directores sino al que es nuestro contacto diario. Les mandamos a esos referentes y les preguntamos a ver en qué temas les interesa abordar, cuáles son los temas que les preocupan. Y también, organizamos un evento que se llama ´IAB puertas abiertas "que este año no lo pudimos hacer, donde ahí invitamos a todos, pueden entrar los directores, los dueños, hasta el último que acaba de entrar en el departamento digital de una empresa, está abierto a todos. Y esto ya es como una actividad donde se arma una especie de dinámica de trabajo en equipo y se trata de escuchar. La realidad es que escuchamos mucho a la gente que trabaja con nosotros a través de los equipos de trabajo

¿Cómo le parece que la CUAM podría llegar a ampliar su alcance y a través de qué medios y/o acciones? ¿Qué sugerencia le pueden brindar a la CUAM para ampliar su alcance y/o potenciar su visibilidad?

CD: No es menor, y yo siempre lo aclaro, que el IAB es una organización mundial. Hay un trabajo previo que hicieron quienes fundaron el IAB, esa es una gran diferencia porque nosotros tenemos un gran respaldo que viene dado y eso lo tenés desde lo conceptual, desde la identidad gráfica.. Si bien después cada país lo va adaptando y tiene su propio loguito. Brasil, por ejemplo, rompió todos los esquemas y se puso amarillo y verde y azul, después todo el resto es rojo, blanco y negro. Es muy difícil comparar una organización local con socios locales únicamente con esto que, además, tenemos contacto con otros de la región.

Teniendo en cuenta la falta de recursos; ¿que se debería tomar en cuenta al momento de determinar una estrategia de comunicación en medios digitales y porqué?
CD: Nosotros por ejemplo presupuesto para comunicación no tenemos, la verdad en casa de herrero cuchillo de palo no? Pero bueno cuando nosotros invertimos en medios lo hacemos cuando tenemos eventos importantes pero bueno es coyuntural también justo ahora a nosotros nos agarra también como en un recorte de gastos fijos y todo lo que es comunicación, el desarrollo del material también lo estamos haciendo en la interna. Antes nosotros trabajábamos con una agencia pero bueno con esta crisis tuvimos que recortar todos los gastos. Para mi, si tengo que decidir que cosas, si vos no tenes recursos, no tenes plata, tenes unas horitas de una persona que se puede dedicar, yo una de las cosas que haría es eso, tener una base de datos actualizada, mandarle a todos nuestros socios. Y después en cuanto a realizar materiales tienes la oportunidad de realizar en canva todo como un diseñador gráfico. Y en las redes lo mismo, crear un perfil lo hace cualquiera y después actualizarla constantemente. Capaz si no tienes información para subir todos los días, puedes compartir datos de otros países. Muchas veces nosotros subimos historias de reuniones de trabajo, simplemente para mostrar que estamos activos

¿Qué opinión le merece la Web y redes sociales de la CUAM? Errores. (Se comparte pantalla en comparación con web y redes de IAB). sitio web, Facebook, Twitter, IG, Linkedin y Youtube.
CD: A ver, para empezar así, cuando lo miro e falta como branding no? Las teclitas ahí o los colores. La CUAM es celeste no? Celeste y blanco. Yo lo voy a hablar como si yo fuera una consumidora ta? Porque yo no soy tampoco, para eso tendrían que hablar con una persona que sepa de desarrollo de sitios y que trabaje en eso, yo lo hago simplemente como si fuera una consumidora. Lo que me pasa es eso, sobre todo el shock visual de decir bueno ¿qué son? Ahora hay plantillas que te permiten que los sitios sean como mucho más dinámicos que vos

puedas pasar y ver fotos, agregar cosas que le den dinamismo. Esto como que parece el sitio como algo estático que no me indica un hilo a seguir. Salvo que quieras saber específicamente de algo. Es muy difícil de hacer un sitio la permanencia de las personas en un sitio si vienen guiadas porque entraron a buscar algo especifico, pero este es un paso súper difícil que la gente haga clic y entre al sitio, pero cuando están allí te tiene como que ir llevando de un lado a otro, que vos sientas como que esto está vivo ´a mira me colgué con esto, venía a buscar esta cosa y me colgué con esto otro´. Esto es como un sitio que cumple, quiénes somos, causas del desarrollo, ta bárbaro tiene toda esa información pero yo me vine de casualidad a mirar algo acá y me voy, o sea cumplo con lo que vine a buscar, entonces como que ahí el trabajo que pueda hacer una persona que está dedicada a esto es decir bueno agreguemos contenido. Algo que yo siempre digo es que más vale tener poquito, pero bien hecho que abarcar todas las redes.

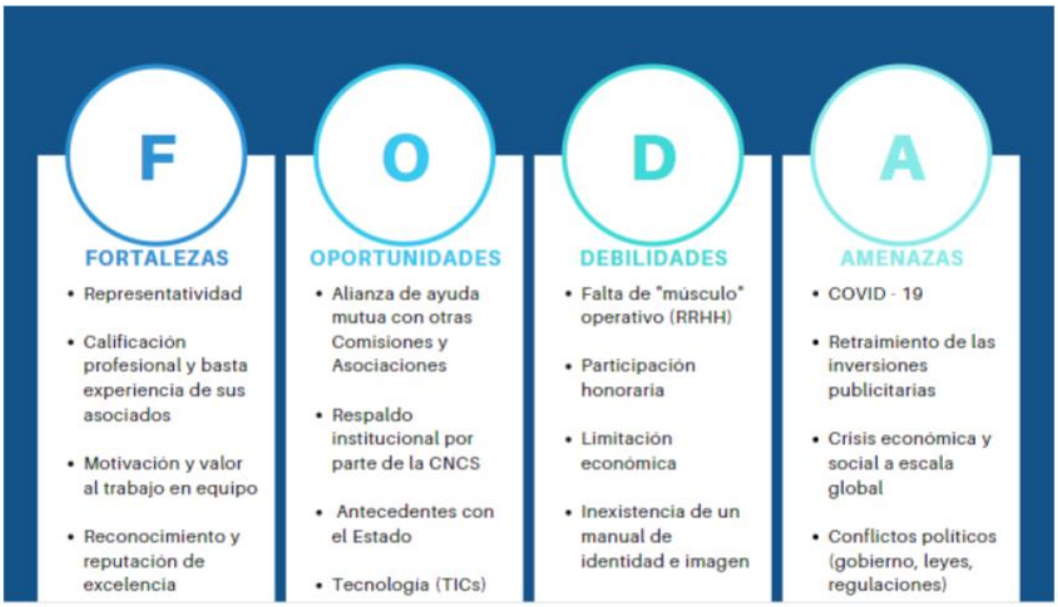
Anexo N°7 Videograbación y PPT presentación FODA y acuerdo de necesidades

Encuentro virtual: https://drive.google.com/file/d/1102207xsi8Rx6bE2uW6eUkdjWaGsuvwO/view?usp=sharing

PPT de presentación expuesta a la organización en la que se expresaron las necesidades / problemas de Comunicación identificadas y el análisis FODA confeccionado por el equipo de trabajo.

Metodología y diseño de la propuesta de trabajo

- Análisis documental
- Entrevistas semiestructuradas
- Investigación y análisis cualitativo del ecosistema
- Soporte bibliográfico



Necesidad / Problema de Comunicación

Visibilidad de la organización en relación con su imagen

- Priorización de Públicos
- Necesidad / Problema de Comunicación a ser resuelta/o
- Objetivos (en término de resultado esperado)

Necesidad / Problema:

Desconocimiento de la existencia y rol que cumple la organización por parte de ciertos actores del Estado.

Objetivos:

Incidir en las decisiones de regulación y legislación del ámbito publicitario.

Servir de referente y asesor en cuanto a los marcos de contratación pública.

Oficiar de vehículo de conexión, asesoramiento, soporte y coordinación entre el Estado y agencias de medios

Universidades y Centros de Estudio

Necesidad / Problema:

Desconocimiento de la tarea de un planificador de medios en comunidades universitarias, estudiantes.

Universidades y Centros de Estudio

Objetivos:

Visibilizar la profesionalización del sector.

Incrementar la participación a cursos, talleres, seminarios de capacitación y eventos organizados por la organización.

Anunciantes

Necesidad / Problema:

Desconocimiento de la existencia y rol que cumple la CUAM y las Agencias de Medios, por parte de ciertos anunciantes del sector privado.

Anunciantes

Objetivos:

Resaltar a la CUAM por sobre las demás Comisiones y Asociaciones similares del rubro publicitario.

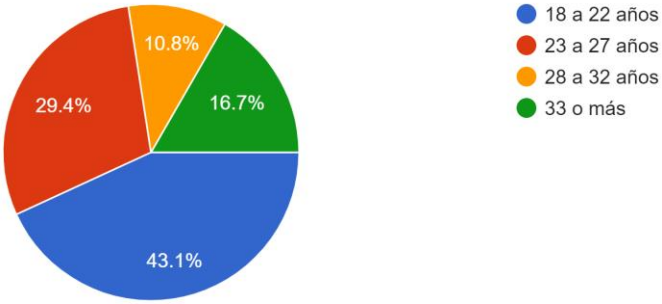
Mostrarse a sí misma y lo que es una Agencia de Medios (beneficios).

Anexo N°8 Resultados encuestas

8.1 Estudiantes

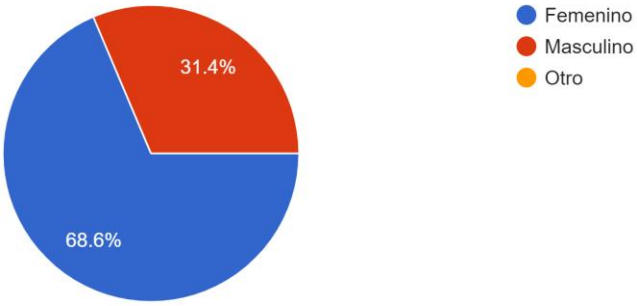
Edad

102 respuestas



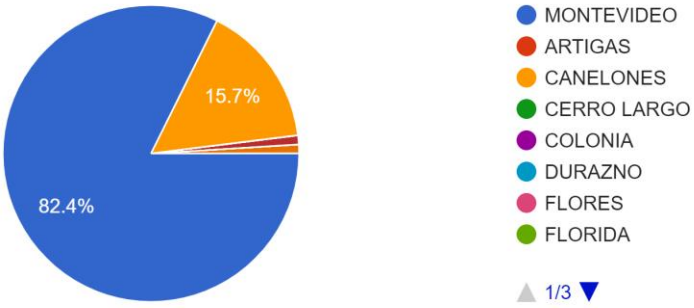
¿Con qué género se identifica?

102 respuestas



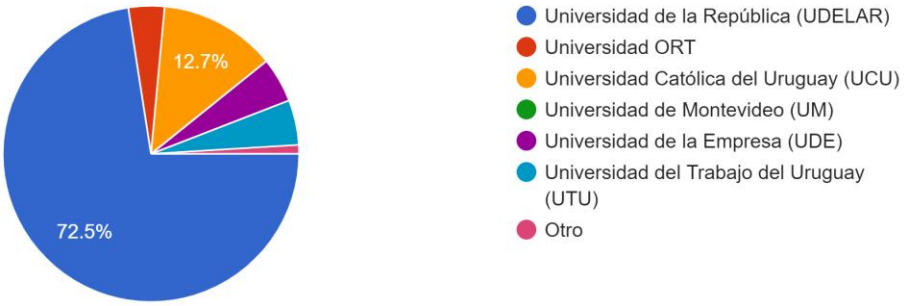
Indique el Departamento en el que reside

102 respuestas



Centro de estudio al que asiste

102 respuestas

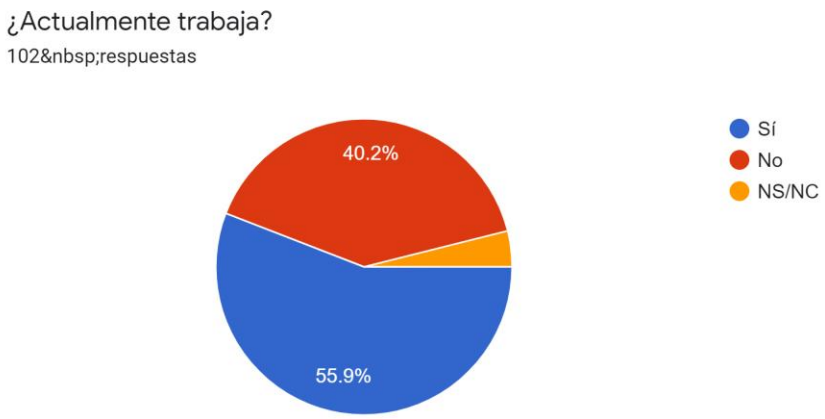


Indique la carrera que estudia

102 respuestas

Indique la orientación en la que se especializa dentro de su carrera

102 respuestas



Si su respuesta fue Sí, mencione el área laboral en la cual se desempeña (57 respuestas)

Administración

Desarrollo

E-commerce

Bancaria

Publicitaria

Comunicación

Marketing

Comercio

Administración

Trabajo como independiente

Ceip

Educación.

Empleada Administrativa en la Udelar

Redacción de noticias y vestuarista en radio.

Contabilidad

Edición audiovisual y radio

Comunicación / marketing digital. También hago varias tareas de administración y diseño gráfico (me explotan, sí)

Administrativa

Recreación/Educación

Operadora telefónica

Funcionario público - Área comunicación

Publicidad

Industria y Comercio

Marketing y RRPP

producciòn

Docente en Computación

Audiovisual

Educación pública.

Turismo

proyectos

Informática

Recursos Humanos

Marketing digital

Gastronomía

Outsourcing, telecomunicaciones Amazon.

Agencia de publicidad digital

Comunicación

Desarrollo de software

Educación

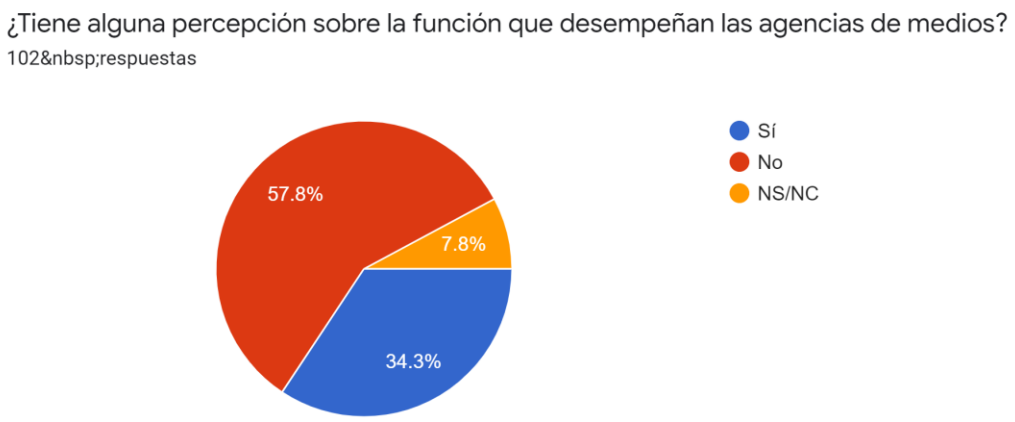
Community manager

Responsable de comunicación en el Anexo parlamentario

Audiovisual

Redactor en páginas webs deportivas.

agencia digital



Si su respuesta fue Sí: desde su perspectiva, describa brevemente las funciones que desempeña una agencia de medios (34 respuestas)

Consigue espacios de comunicación para los clientes

Manejar los medios para distintas marcas

Difusión de campañas publicitarias con el fin de alcanzar al público objetivo. Esto a través de la planificación y compra de espacios.

Plan de medios, desarrollo de proyectos, marketing de productos y o servicios, apoyo en comunicaciones, gestión de crisis

Son el nexo entre las organizaciones y el medio en que van a publicitar

Se encargan de la llegada y salida de información que pueda desempeñarse en una empresa

regula y controla los medios de comunicación que les compete

Gestión y compra de espacios publicitarios en medios de comunicación

Planificación y estructuración estratégica de espacios publicitarios en los distintos medios de comunicación.

Comunicación interna y externa de la empresa

Elige y compra los espacios publicitarios en diferentes medios de comunicación, según el público al que se quiera llegar con determinada campaña/pieza/acción.

Las concibo como empresas compradoras de espacio en medios. Con una gran especificación en el tema, brindan sus servicios a agencias publicitarias y/o anunciantes.

Se encargan de planificar estratégicamente los medios en los que deben salir

influencia en el desarrollo de una empresa

Las agencias de medios se dedican a crear, evaluar y planificar productos publicitarios, ya sea en digital, vía pública o por los medios tradicionales.

se encarga de realizar la planificación de medios para comunicar determinado mensaje

regular

Se encarga de la gestión de los espacios publicitarios de sus clientes

Publicidad, desarrollo de marcas, creatividad

Regula lo referido a agencias de publicidad.

Nuclear a todos los medios.

Mediciones.

Evaluaciones.

Agrupar agencias de publicidad.

Etc

Planifican las pautas que se van a publicitar y en qué medios

Compra y venta de espacios publicitarios

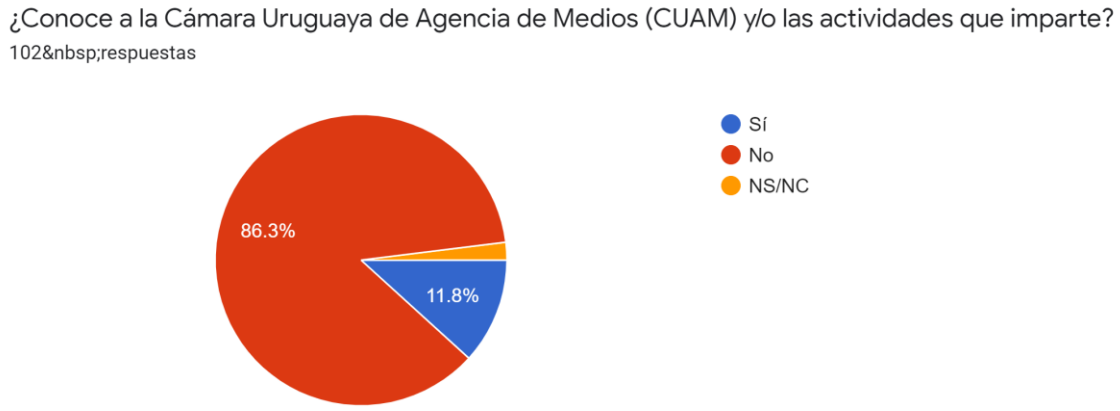
-

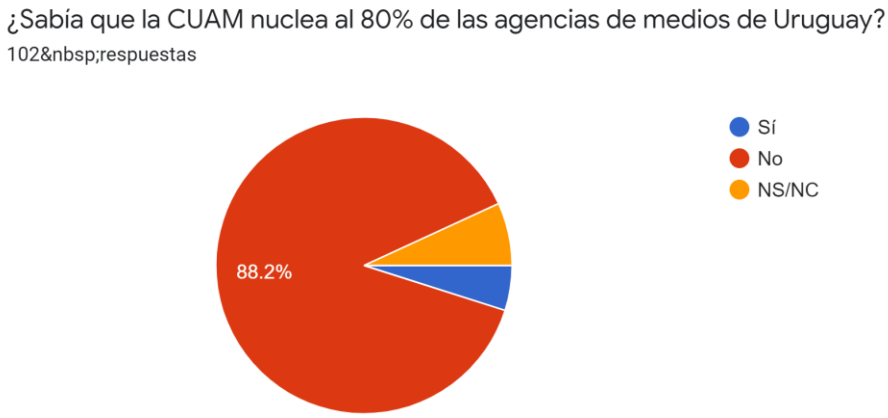
Las agencias de medios planifican la estrategia y la ejecución del plan publicitario de una marca de en distintos medios de comunicación

Imposición de temas de discusión, según los intereses que defienden

Difusión de campaña publicitaria

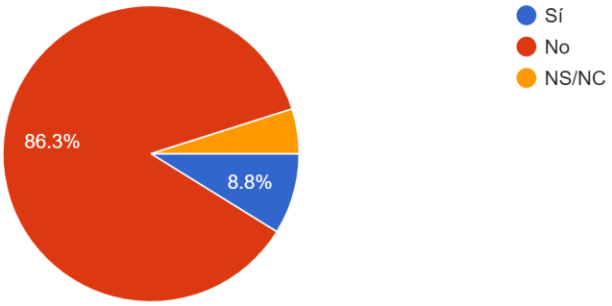
gestión de publicidad





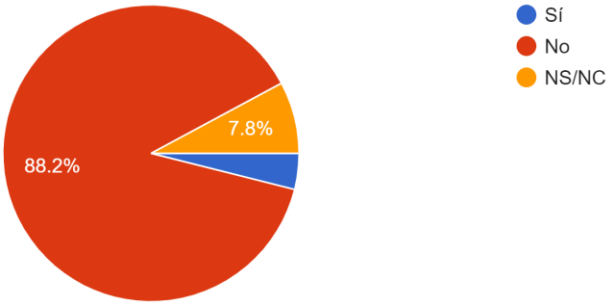
¿Sabía que la CUAM integra y está en constante comunicación participando de forma activa con las principales comisiones y asociaciones de la industria Publicitaria?

102 respuestas



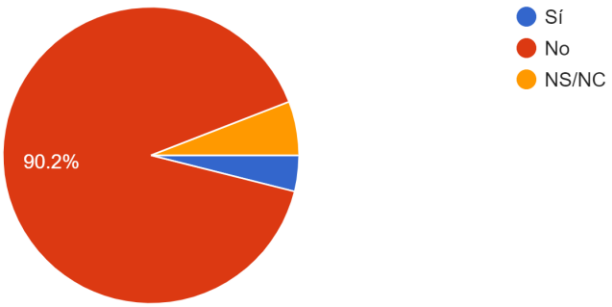
¿Sabía que la CUAM otorga beneficios y presta asesoramiento profesional a sus socios, así como también imparte cursos de capacitación?

102 respuestas



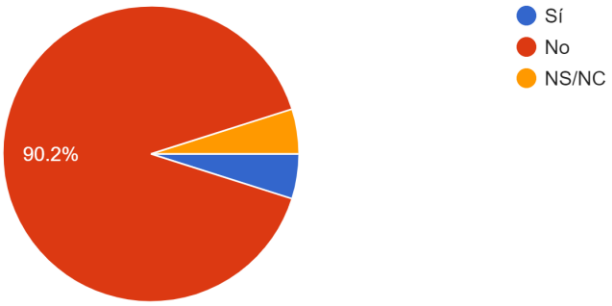
¿Sabía que la CUAM creó el evento Media Uy que trata sobre la planificación de medios en la región y en el mundo?

102 respuestas



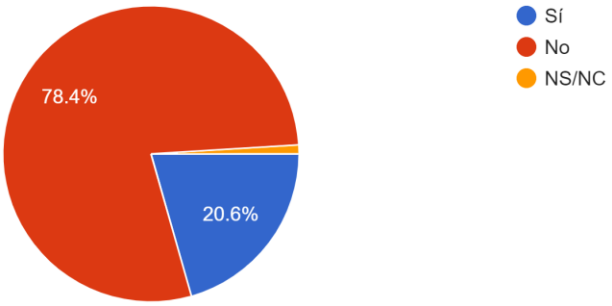
¿Sabía que en 2018 la CUAM realizó el primer Estudio del Consumidor uruguayo (ECU)?

102 respuestas



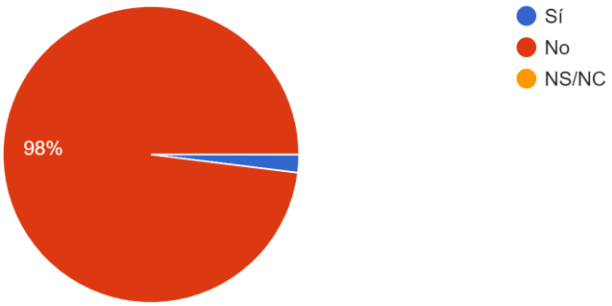
¿Alguna vez asistió a cursos, seminarios o eventos relacionados a la Planificación de Medios?

102 respuestas



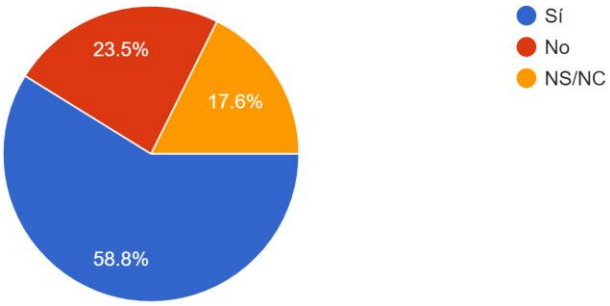
¿Conoce el curso de Planificador de Medios que imparte la CUAM?

102 respuestas



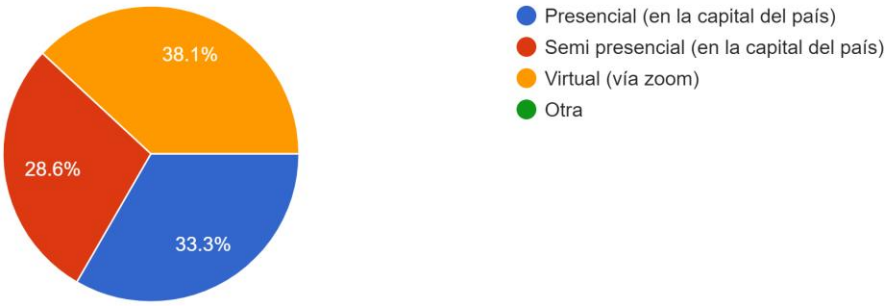
¿Sería de su interés asistir a éste en próximas ediciones?

102 respuestas



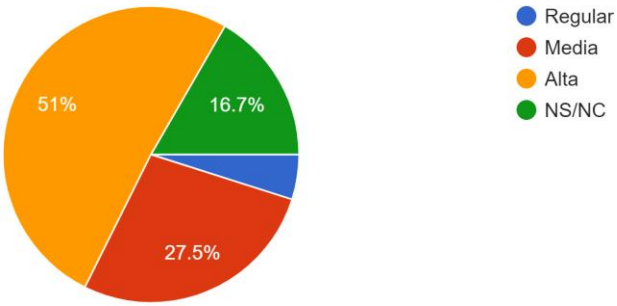
Si su respuesta fue sí; ¿qué modalidad prefiere?

63 respuestas



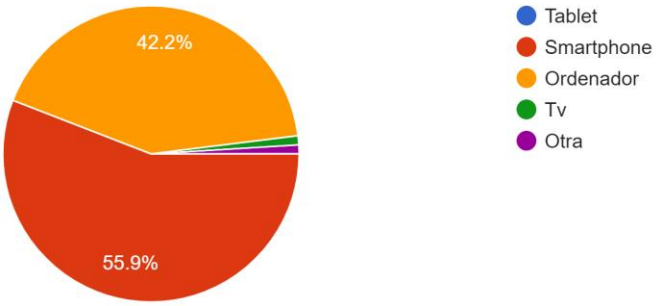
¿Qué valoración le amerita la formación técnica especializada?

102 respuestas



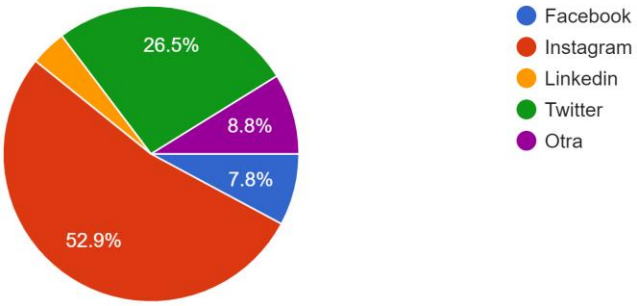
¿Frente a qué pantalla pasa más tiempo?

102 respuestas



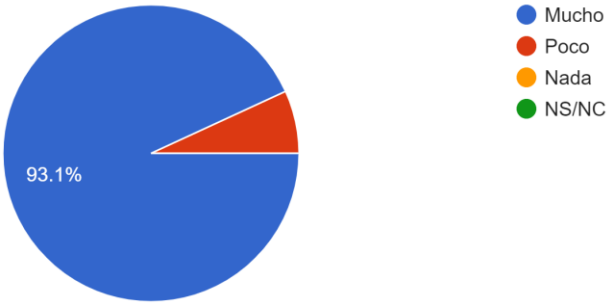
¿Qué red social prefiere?

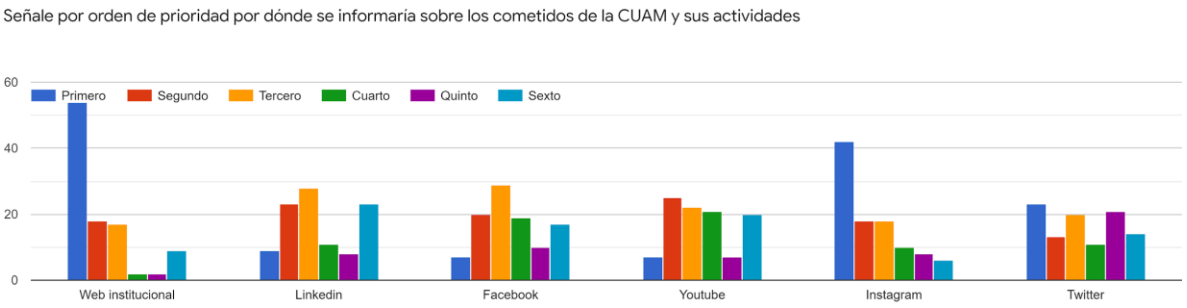
102 respuestas

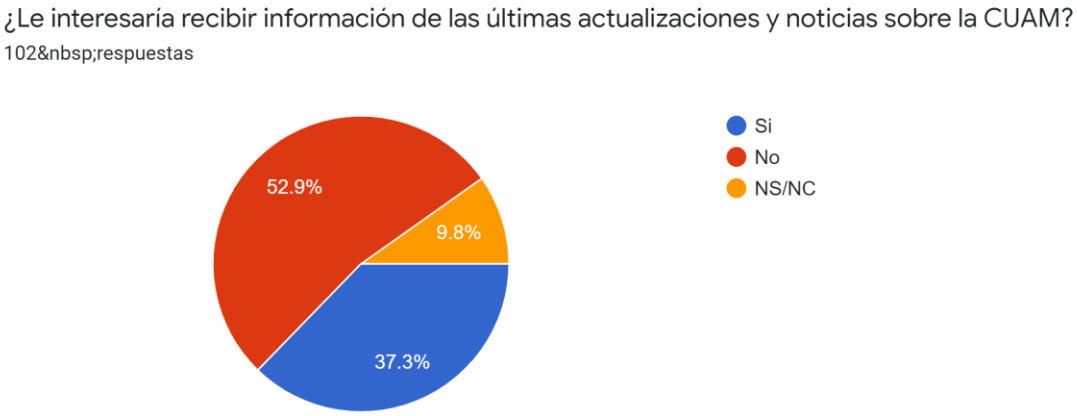


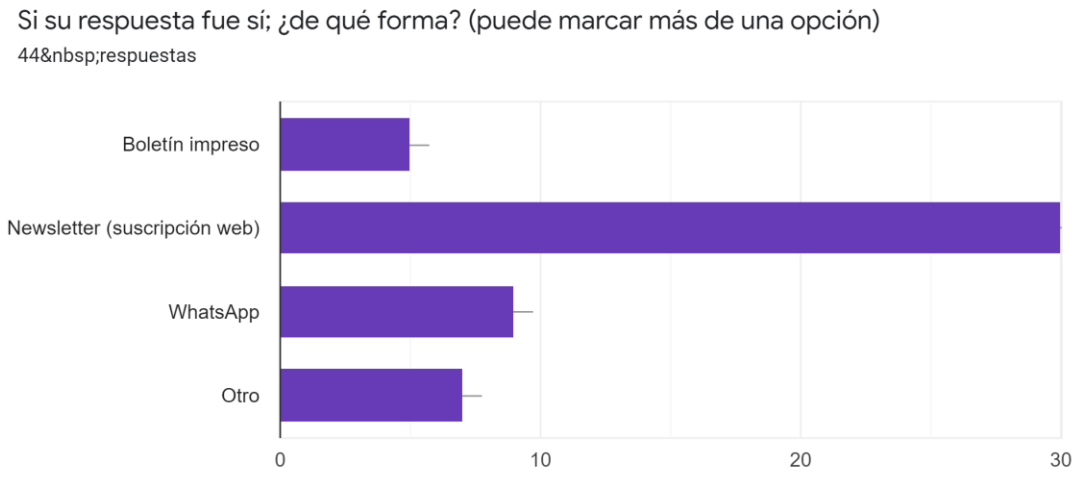
¿Cuánto considera que la desactualización de información, el tipo de diseño de una web institucional y la escasa actividad en las redes so...ales pueden afectar la imagen de una organización?

102 respuestas









En base a su respuesta anterior: ¿por qué? (38 respuestas)

Porque es la manera más atractiva de recibir información y prestarle atención, en mi opinión.

Porque de momento no estoy interesado en el tema

Es la red social en la que paso más tiempo

En general es difícil que como usuario, “no moleste” Recibir mensajes o mails constantemente, por eso prefiero ir a una plataforma y buscar la información que necesito yo misma

Para estar actualizada

puede permanecer en la bandeja de entrada o se lo dirigir a alguna carpeta creada a los efectos, en cambio en whatsapp se pierde entre los mensajes

Porque es más cómodo.

Porque lo veo mucho más rápido!

Facilidad de lectura

Porque whatsapp me parece más privado, y me molestaría recibir info ahí. Por otro lado pienso que es más fácil que me envíen cada tanto emails que un boletín impreso.

Lo puedo leer cuando tengo tiempo

Porque en el mail no molesta, entras cuando podes y ves las novedades

Porque no molesta

se lee en el momento en que se puede

La suscripción web me parece el mejor modo de recibir información personalizada.

Porque lo considero más sencillo

Práctico y accesible

Para acceder a las noticias de la organización,conocer aspectos referidos a investigaciones,publicidad,medios de nuestro país.Para aplicar ideas en mis estudios.

Más directo e instantáneo.

Me intriga saber más sobre los medios de una fuente fiel

Debo estudiar

El mail es mi lugar por excelencia de recibir información de formación educativa y laboral

Para informarse

Reviso el mail todos los días y me queda cómodo el formato

Porque me queda más cómodo, y whatsapp lo considero muy invasivo

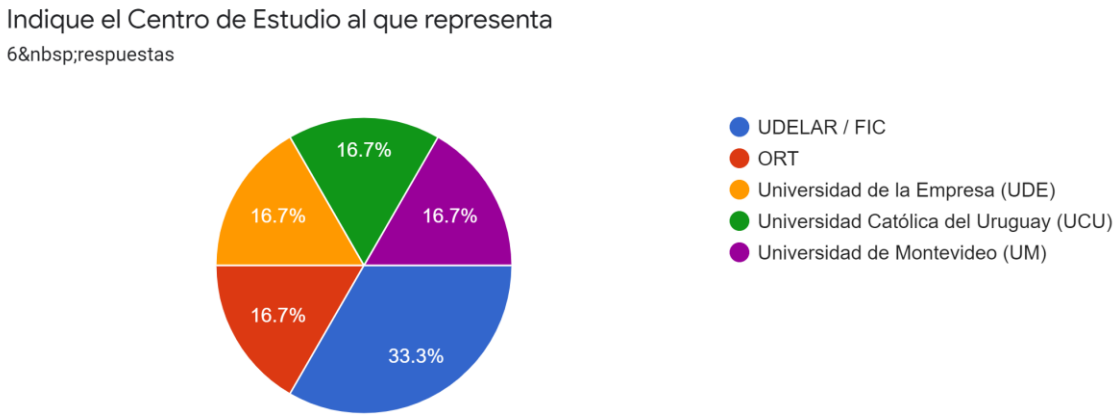
Me resulta más cómodo. Tengo varias suscripciones, las leo todas en el mismo momento.

Me queda cómodo

Porque whatsapp es más accesible y lo primero que veo siempre

Facilidad de desuscripcion, no invade

8.2 Universidades y Centros de estudio



Indique el área u oficina en la que se desempeña (6 respuestas)

Dirección de Comunicación Institucional

Unidad de Comunicación

Sección Académica Comunicación Publicitaria

Facultad de Comunicación - Área corporativa, publicidad y marketing.

COMUNICACIÓN

Dirección Comercial

Mencione, al menos, 3 de las principales tareas que realiza (6 respuestas)

Generar contenidos para las distintas plataformas de la Universidad (sobre todo redes y página web), visibilizar el trabajo de nuestros investigadores y responder las solicitudes de los medios de comunicación que buscan información de investigaciones o académicos.

Coordinación, planificación, difusión

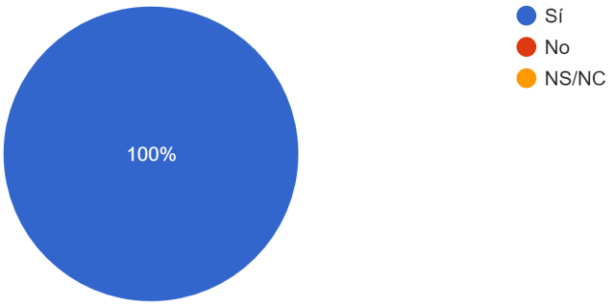
Docencia, Investigación, Tutorías

Coordinación, docencia, tutoría.

Pauta, Control de Presupuesto,Creatividad

Definición de las ofertas curriculares, su contenido, la comunicación de las mismas

¿Tiene alguna percepción sobre la función que desempeñan las agencias de medios?
6 respuestas



Si su respuesta fue Sí: desde su perspectiva, describa brevemente las funciones que desempeña una agencia de medios (5 respuestas)

Gestiona la planificación de la difusión de campañas en medios.

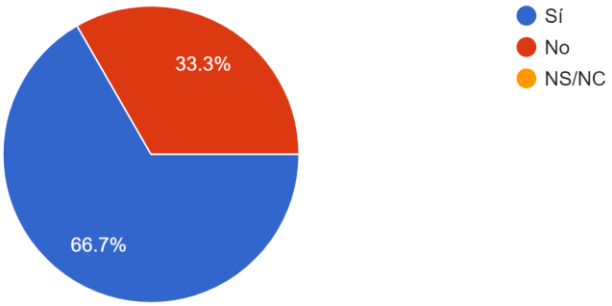
Básicamente gestionar la inversión en medios de sus clientes

Planifica y gestiona los planes de medios de sus clientes. Lo que implica planificar, implementar, negociar y monitorear resultados.

Negocia tarifas con medios, armado de pauta en base al ppto. y objetivos del cliente, seguimiento de pauta y reporting.

La selección de los medios clásicos y red en en función de los productos, de su público objetivo y la relación de costo beneficio del rubro asignado y su resultado.

¿Conoce a la Cámara Uruguaya de Agencia de Medios (CUAM) y/o las actividades que esta imparte?
6 respuestas



Si su respuesta fue Sí: mencione en 3 palabras la imagen que tiene de la CUAM (4 respuestas)

Colectiva, corporativa, nuclear

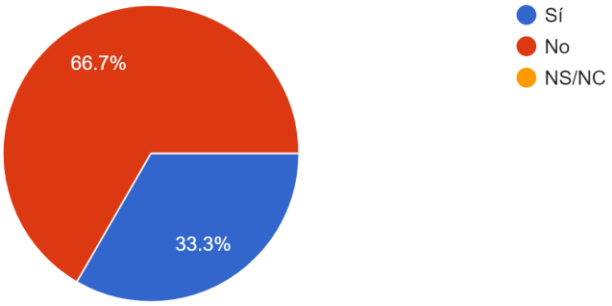
Existencia poco difundida

Organización con ganas.

Beneficios para socios

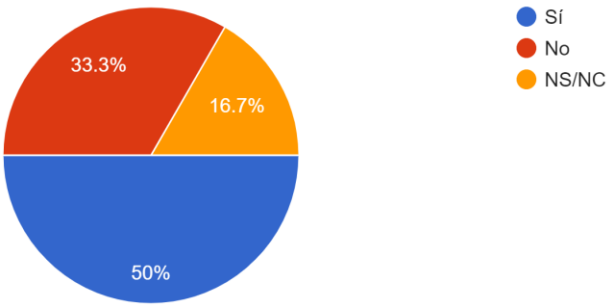
¿Sabía que la CUAM nuclea al 80% de las agencias de medios de Uruguay?

6 respuestas



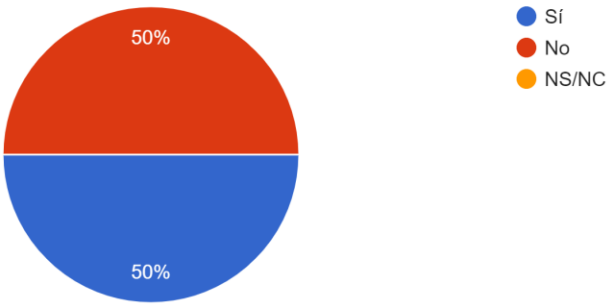
¿Sabía que la CUAM integra y está en constante comunicación participando de forma activa con las principales comisiones y asociaciones de la industria Publicitaria?

6 respuestas



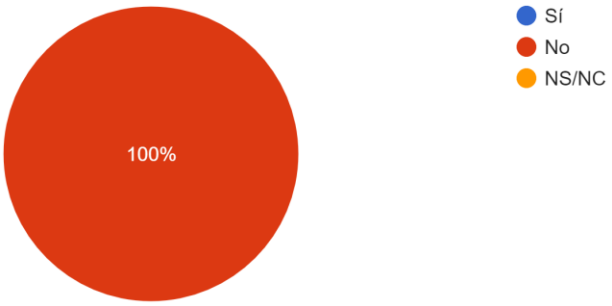
¿Sabía que la CUAM otorga beneficios y presta asesoramiento profesional a sus socios, así como también imparte cursos de capacitación?

6 respuestas



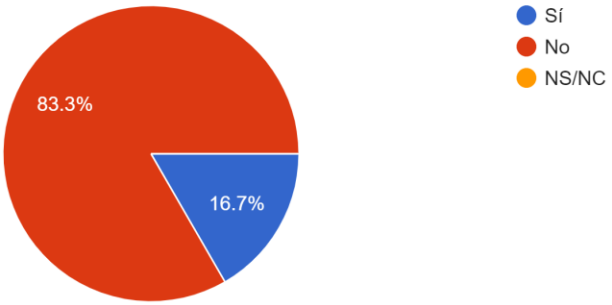
¿Conoce el curso de Planificador de Medios que imparte la CUAM?

6 respuestas



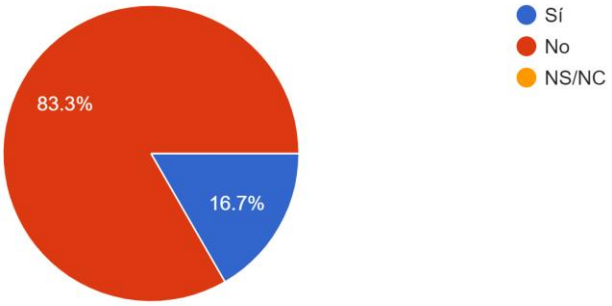
¿Sabía que la CUAM creó el evento Media Uy que trata sobre la planificación de medios en la región y en el mundo?

6 respuestas



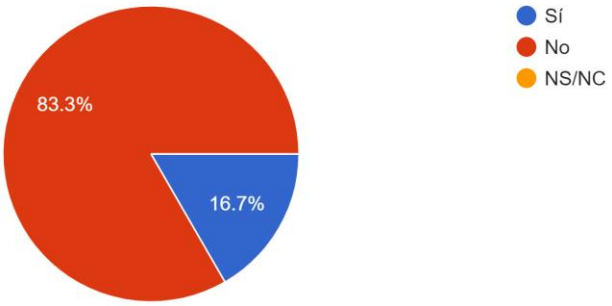
¿Sabía que la CUAM participa en Comisiones parlamentarias en representación de su sector?

6 respuestas



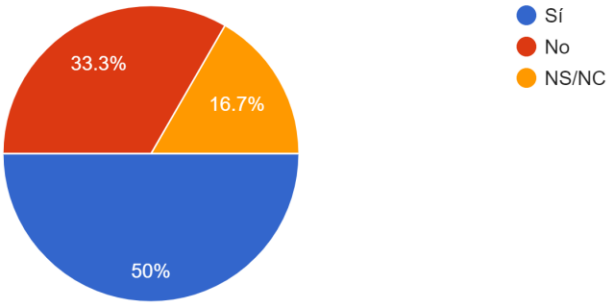
¿Sabía que en 2018 la CUAM realizó el primer Estudio del Consumidor Uruguayo (ECU)?

6 respuestas



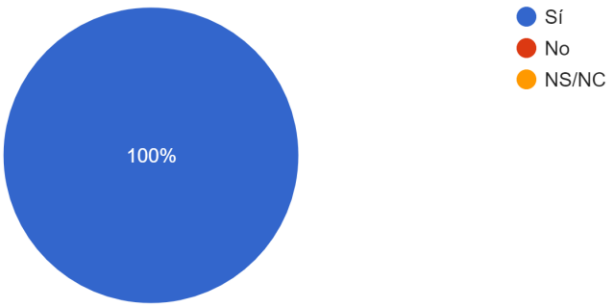
¿Sabía que la CUAM vela por la mejora continua de las buenas prácticas de la industria de la planificación de medios, la profesionalización y la...fesión, de sus profesionales y de sus proveedores?

6 respuestas



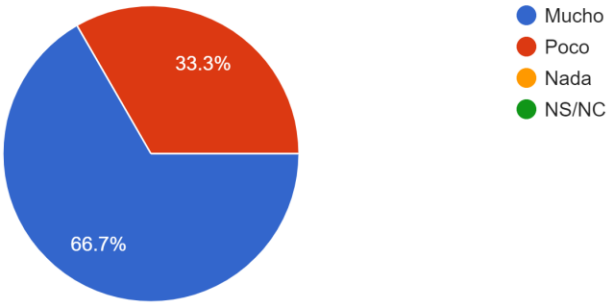
En vista de lo mencionado anteriormente: ¿considera que sería favorable fortalecer el vínculo de la Cámara Uruguaya de Agencias de Medios (CUAM) c... la organización en la que usted se desempeña?

6 respuestas

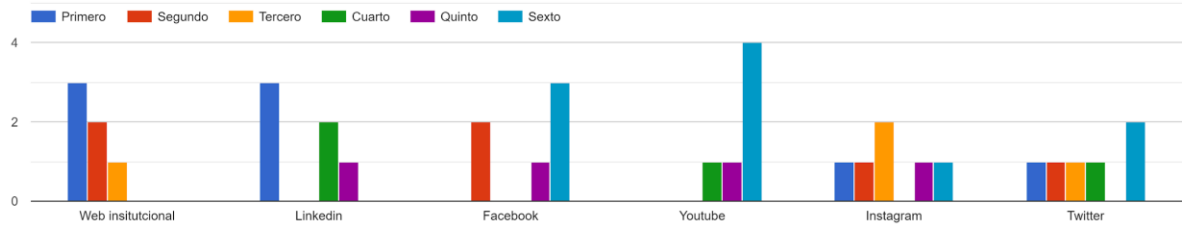


¿Cuánto considera que la desactualización de información, el tipo de diseño de una web institucional y la escasa actividad en las redes so...ales pueden afectar la imagen de una organización?

6 respuestas

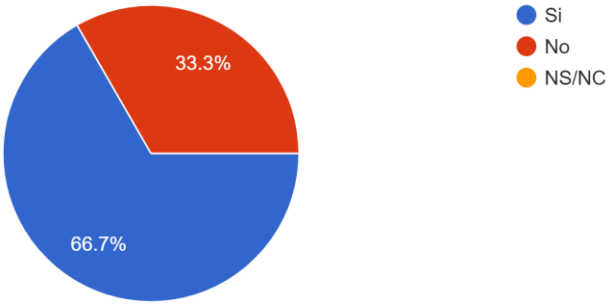


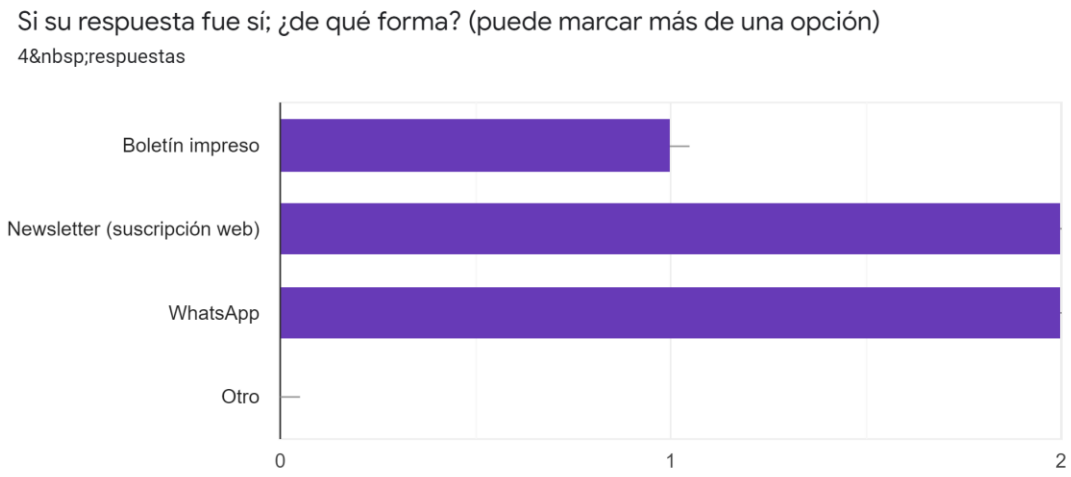
Señale por orden de prioridad por dónde se informaría sobre los cometidos de la CUAM y sus actividades



¿Le interesaría recibir información de las últimas actualizaciones y noticias sobre la CUAM?

6 respuestas





En base a su respuesta anterior: ¿por qué? (4 respuestas)

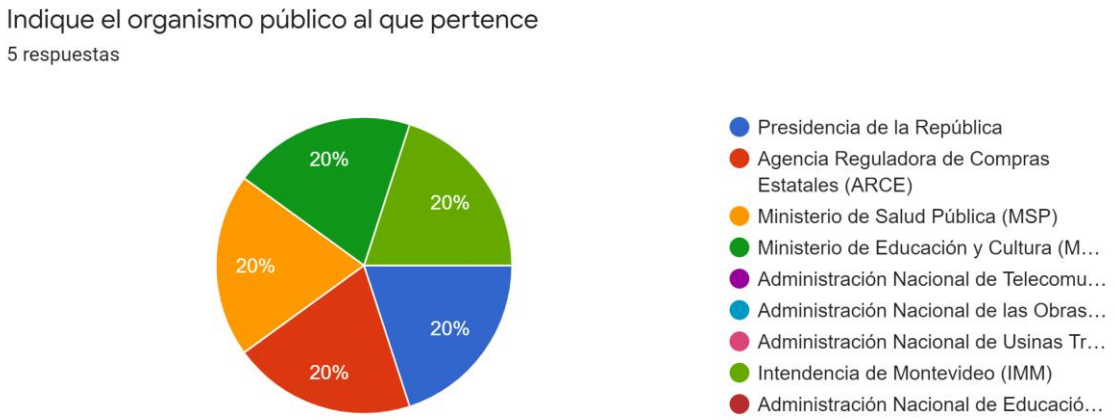
Para conocer novedades.

Más cómodo y menos invasivo.

INSTANTÁNEO

un documento físico (boletín) una constancia virtual (whatsapp)

8.3 Estado



Indique el área u oficina en la que se desempeña (5 respuestas)

Comunicación Presidencial

Comunicación Institucional

Comunicación

Equipo Creativo

Comunicación

Mencione, al menos, 3 de las principales tareas que realiza (5 respuestas)

Redes Sociales, web, planificación online

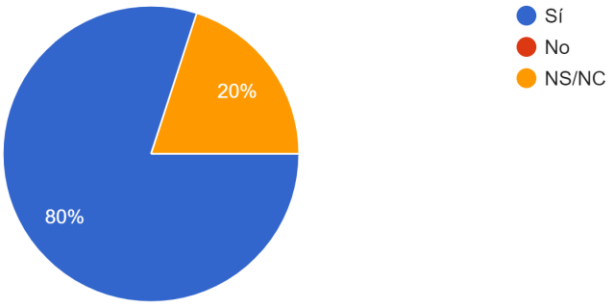
Comunicación externa, comunicación interna y apoyo en la difusión de gestión del conocimiento.

Campañas, prensa, redes

Diseño de señalética, diseño de campañas de publicitarias, realización de piezas gráficas

Dirección, coordinación, monitoreo

¿Tiene alguna percepción sobre la función que desempeñan las agencias de medios?
5 respuestas



Si su respuesta fue Sí: desde su perspectiva, describa brevemente las funciones que desempeña una agencia de medios (4 respuestas)

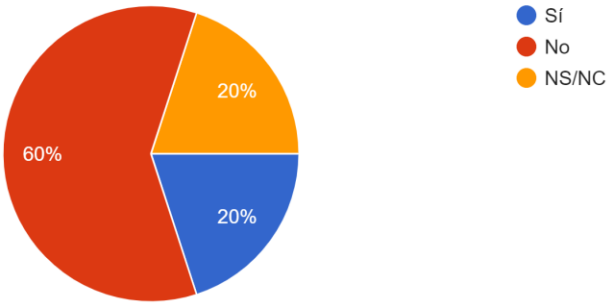
Planificación y compra de espacio publicitario en medios para llegar al público objetivo adecuado.

Gestión de medios, compra de espacios, pauta y monitoreo de campaña.

es quién teniendo en cuenta el concepto de una campaña, recomienda los medios y los tiempos idóneos para pautar

Gestión de espacios publicitarios en medios de comunicación

¿Conoce a la Cámara Uruguaya de Agencia de Medios (CUAM) y/o las actividades que esta imparte?
5 respuestas

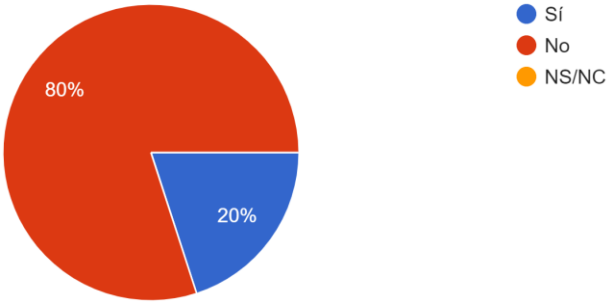


Si su respuesta fue Sí: mencione en 3 palabras la imagen que tiene de la CUAM (0 respuestas)

No hay respuestas para esta pregunta.

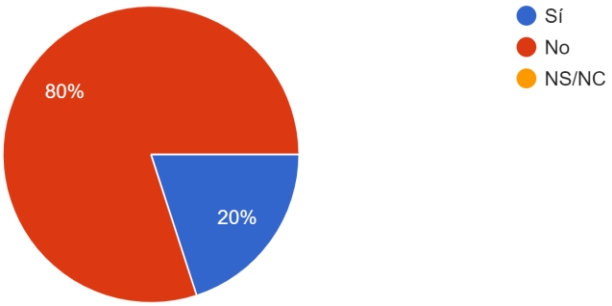
¿Sabía que la CUAM nuclea al 80% de las agencias de medios de Uruguay?

5 respuestas



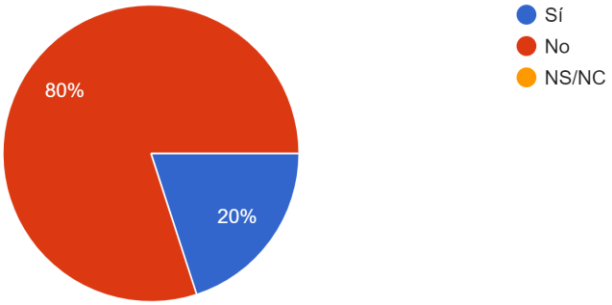
¿Sabía que la CUAM integra y está en constante comunicación participando de forma activa con las principales comisiones y asociaciones de la industria Publicitaria?

5 respuestas



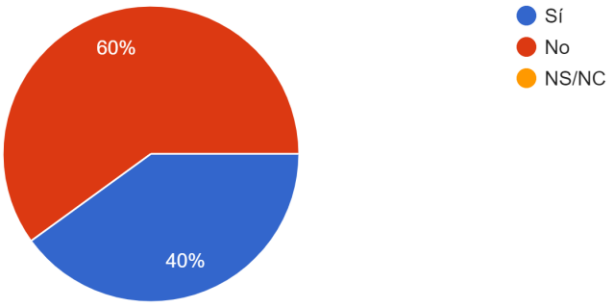
¿Sabía que la CUAM otorga beneficios y presta asesoramiento profesional a sus socios, así como también imparte cursos de capacitación?

5 respuestas



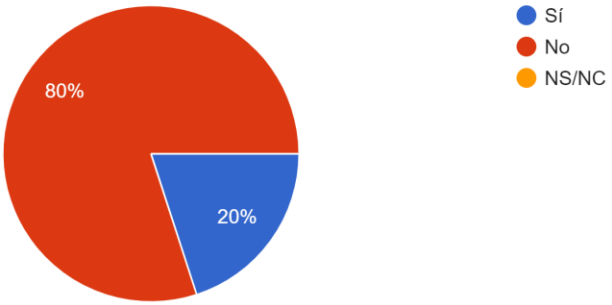
¿Conoce el curso de Planificador de Medios que imparte la CUAM?

5 respuestas



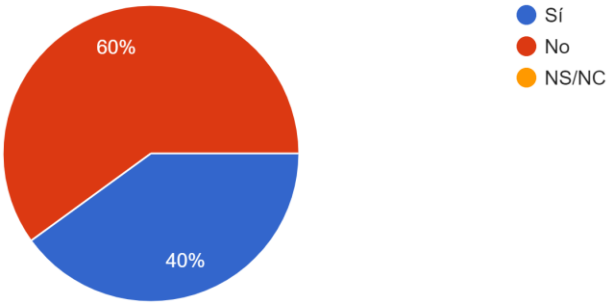
¿Sabía que la CUAM creó el evento Media Uy que trata sobre lo que está sucediendo sobre la planificación de medios en la región y en el mundo?

5 respuestas

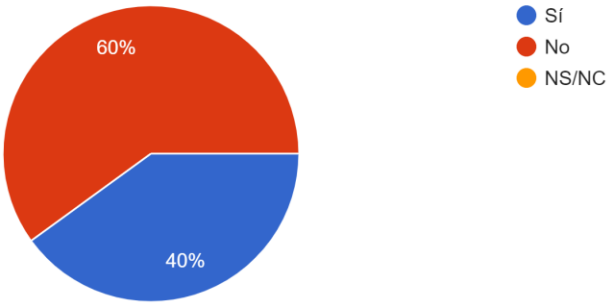


¿Sabía que la CUAM participa en Comisiones parlamentarias en representación de su sector?

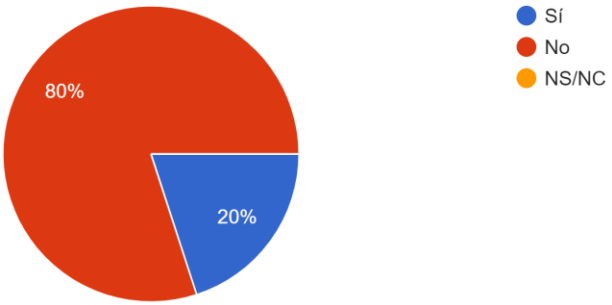
5 respuestas



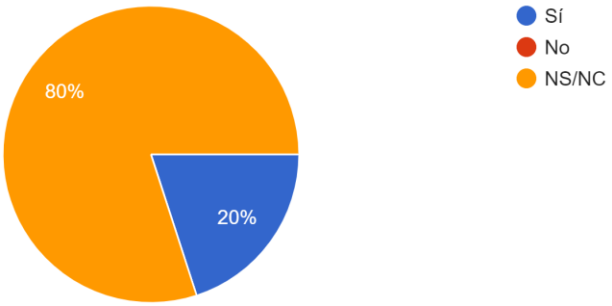
¿Sabía que la CUAM vela por la mejora continua de las buenas prácticas de la industria de la planificación de medios, la profesionalización y la...fesión, de sus profesionales y de sus proveedores?
5 respuestas



¿Sabía que en 2018 la CUAM realizó el primer Estudio del Consumidor Uruguayo (ECU)?
5 respuestas

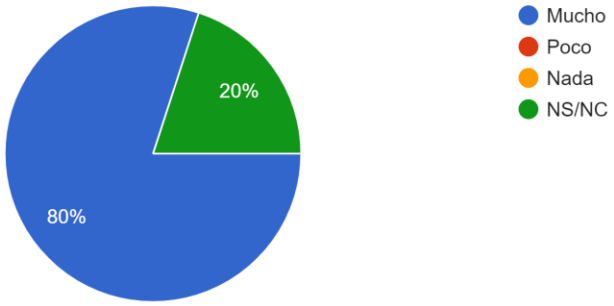


En vista de lo mencionado anteriormente: ¿considera que sería favorable fortalecer el vínculo de la Cámara Uruguaya de Agencias de Medios (CUAM) c... la organización en la que usted se desempeña?
5 respuestas

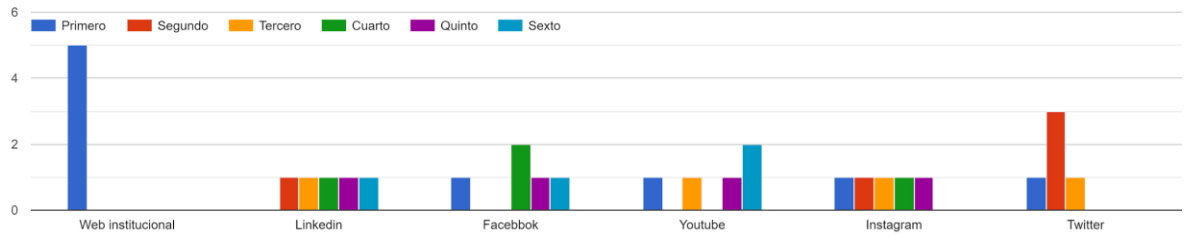


¿Cuánto considera que la desactualización de información, el tipo de diseño de una web institucional y la escasa actividad en las redes so...ales pueden afectar la imagen de una organización?

5 respuestas

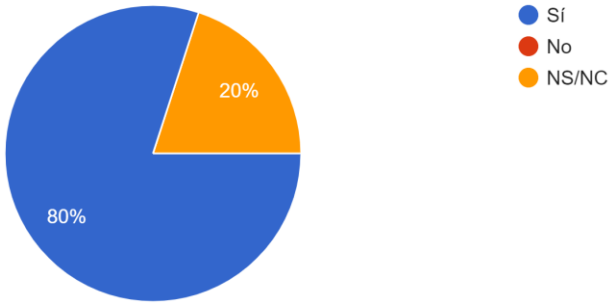


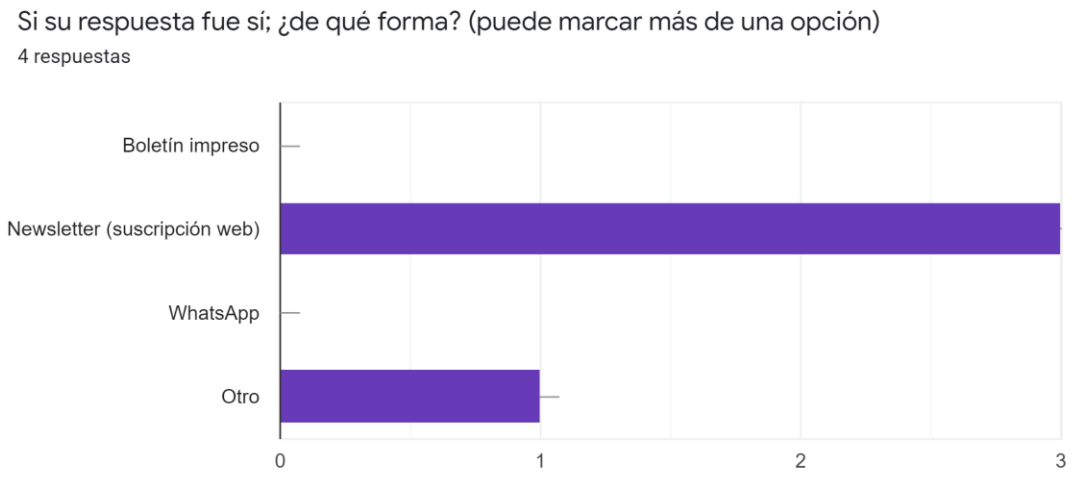
Señale por orden de prioridad cómo se informaría sobre los cometidos de la CUAM y sus actividades



¿Le interesaría recibir información de las últimas actualizaciones y noticias sobre la CUAM?

5 respuestas





En base a su respuesta anterior: ¿por qué? (4 respuestas)

para mantenernos actualizados

comunicacion@msp.gub.uy

Recibir la información de forma espaciada y de una manera poco invasiva

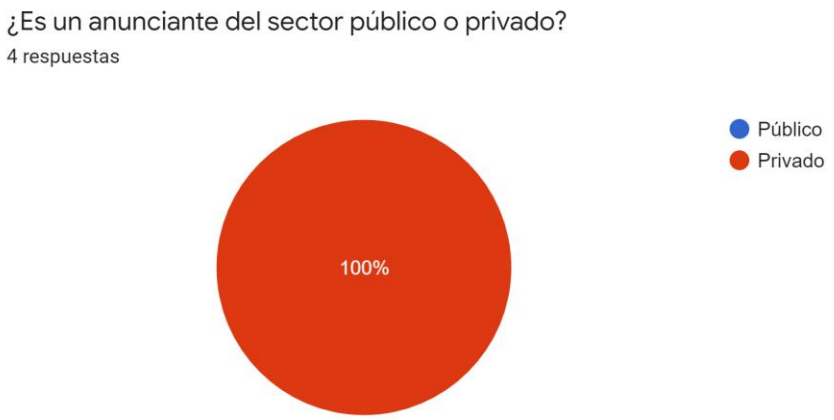
Es mejor vía mail para recibirlo por vías institucionales formales y reenviar a determinado equipo en caso que correspondiere

8.4 Anunciantes

Indique el anunciante al que representa (2 respuestas)

Cámara de Anunciantes del Uruguay

FNC



Si su respuesta fue Sí: desde su perspectiva, describa brevemente las funciones que desempeña una agencia de medios (4 respuestas)

Participa activamente en la correcta distribución del presupuesto asignado a una campaña publicitaria, los medios de comunicación tradicionales y no tradicionales. Acompaña la estrategia de la marca/anunciante.

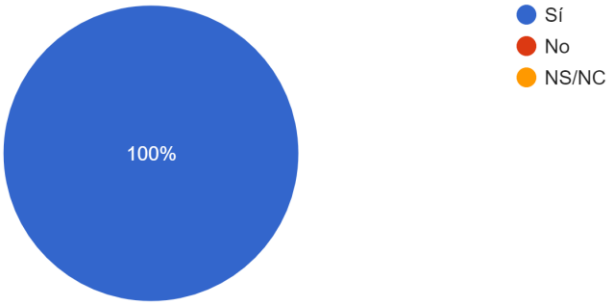
ayudar en la planificación de medios del anunciante

Diseñar la estrategia y plan de medios para el anunciante, darle seguimiento a los resultados en función de los objetivos establecidos y asesorarlo en las negociaciones de medios

estrategia y planificación, negociación y compra de medios

¿Conoce a la Cámara Uruguaya de Agencia de Medios (CUAM) y/o las actividades que esta imparte?

4 respuestas



Si su respuesta fue Sí: mencione en 3 palabras la imagen que tiene de la CUAM (3 respuestas)

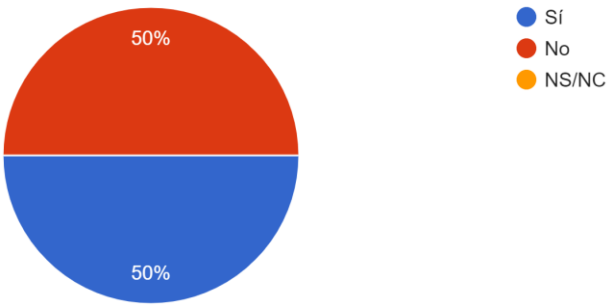
Profesional, dedicación y trabajo.

Perfil muy bajo

personas serias, poco visible

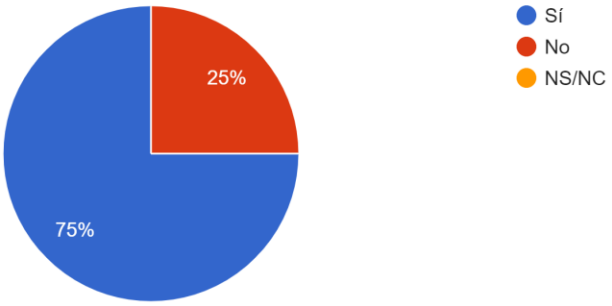
¿Sabía que la CUAM nuclea al 80% de las agencias de medios de Uruguay?

4 respuestas



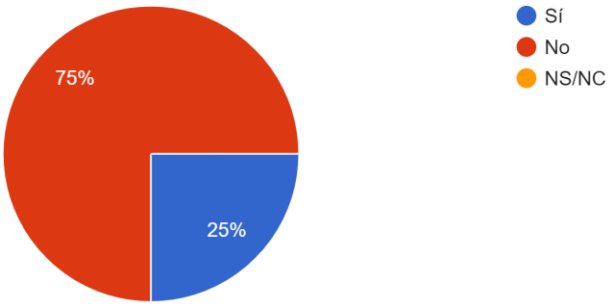
¿Sabía que la CUAM integra y está en constante comunicación participando de forma activa con las principales comisiones y asociaciones de la industria Publicitaria?

4 respuestas



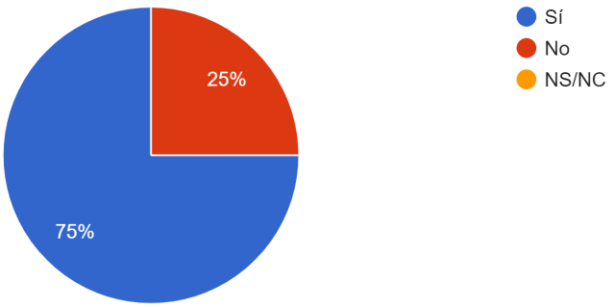
¿Sabía que el fin de la CUAM es fomentar un servicio de excelencia a los anunciantes?

4 respuestas



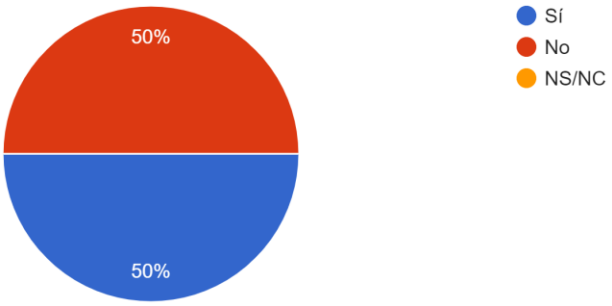
¿Sabía que la CUAM otorga beneficios y presta asesoramiento profesional a sus socios, así como también imparte cursos de capacitación?

4 respuestas



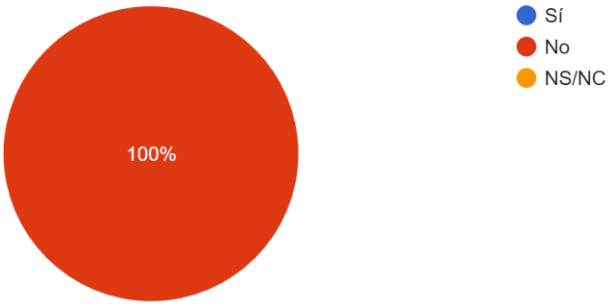
¿Conoce el curso de Planificador de Medios que imparte la CUAM?

4 respuestas



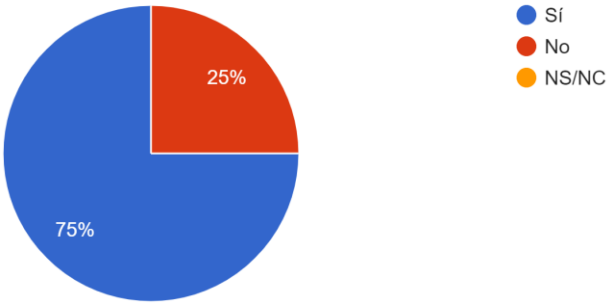
¿Sabía que la CUAM creó el evento Media Uy que trata sobre la planificación de medios en la región y en el mundo?

4 respuestas

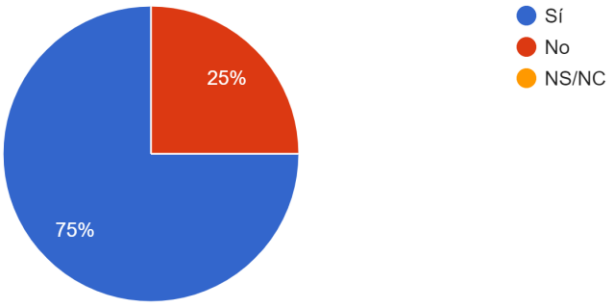


¿Sabía que la CUAM participa en Comisiones parlamentarias en representación de su sector?

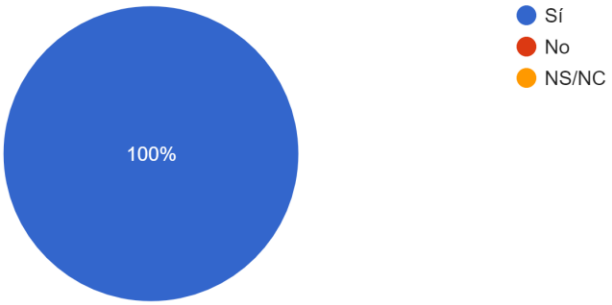
4 respuestas



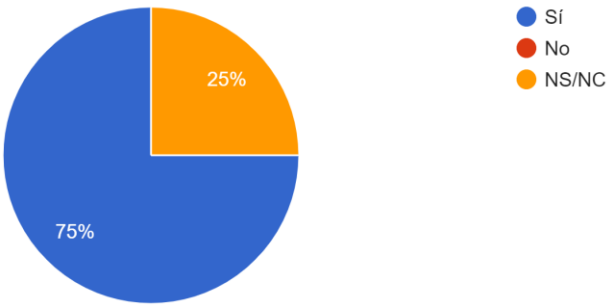
¿Sabía que en 2018 la CUAM realizó el primer Estudio del Consumidor Uruguayo (ECU)?
4 respuestas



¿Sabía que la CUAM vela por la mejora continua de las buenas prácticas de la industria de la planificación de medios, la profesionalización y la...fesión, de sus profesionales y de sus proveedores?
4 respuestas

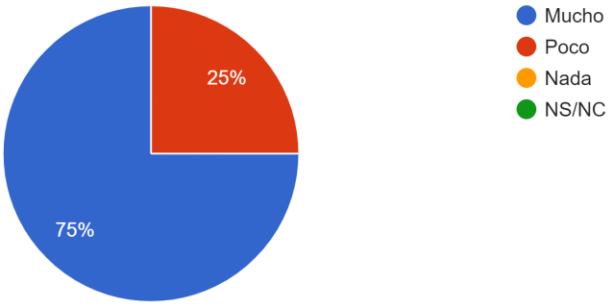


En vista de lo mencionado anteriormente: ¿considera que sería favorable fortalecer el vínculo de la Cámara Uruguaya de Agencias de Medios (CUAM) c... la organización en la que usted se desempeña?
4 respuestas

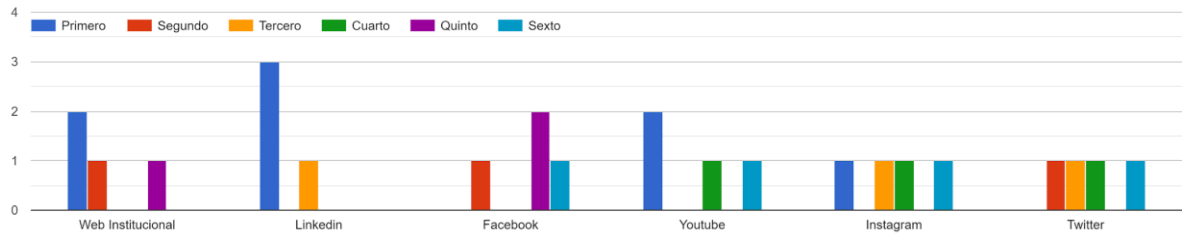


¿Cuánto considera que la desactualización de información, el tipo de diseño de una web institucional y la escasa actividad en las redes so...ales pueden afectar la imagen de una organización?

4 respuestas

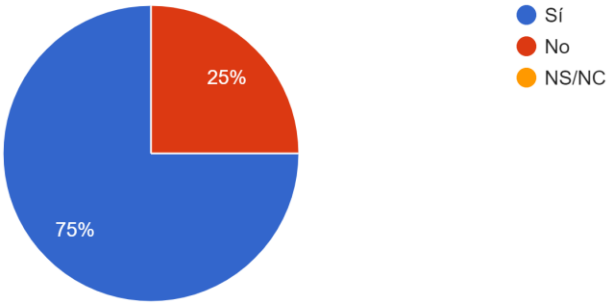


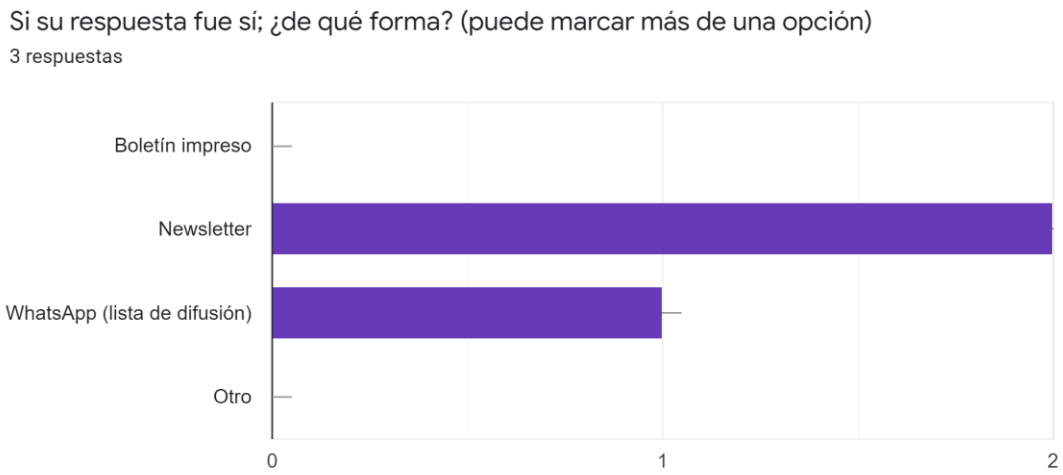
Señale por orden de prioridad cómo se informaría sobre los cometidos de la CUAM y sus actividades



¿Le interesaría recibir información de las últimas actualizaciones y noticias sobre la CUAM?

4 respuestas





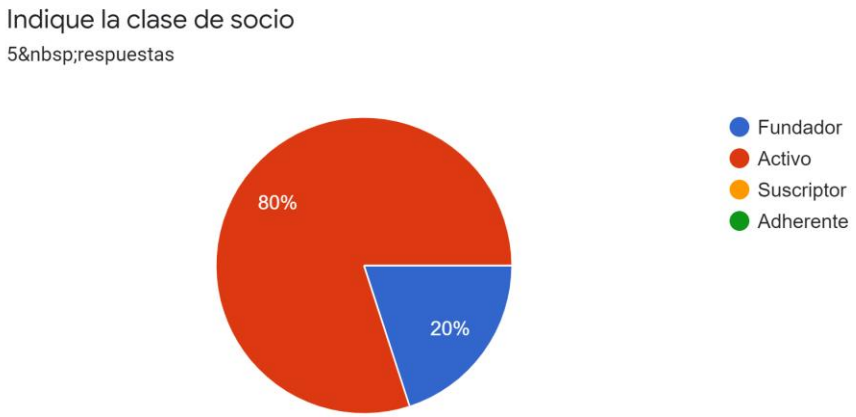
En base a su respuesta anterior: ¿por qué? (4 respuestas)

Es más personal, práctico y si o si tiene la atención al momento de recibir la comunicación así la puedo leer en cualquier momento y es más fácil

lo leo en el momento que me viene bien, no es invasivo como el whatsapp

porque recibo siempre mucha información que no siempre puedo interiorizar o no me interesa, por lo que prefiero buscar yo proactivamente ante una necesidad puntual la información o enterarme de las cosas vía un medio que me sature menos

8.5 Socios CUAM



Indique el tiempo de antigüedad en la CUAM (5 respuestas)

8

7

3

10

9

¿Qué motivó su adhesión a la CUAM? (5 respuestas)

No estaba cuando PHD se unió a la CUAM pero estimo que se debió a que como agencia de medios es importante tener un ámbito en común con colegas para plantear inquietudes sobre el negocio y empujar entre todos para la mejora continua de nuestra actividad.

Integrarnos a una gremial que nos represente

La importancia de estar en una asociación que nuclea a las agencias de medios, que defienda sus intereses y las prácticas correctas para el trabajo ético y profesional del sector.

Participar de decisiones que se generan en el mercado a través de las cámaras

Impulsar el profesionalismo de la industria y las buenas prácticas con los colegas.

Mencione tres atributos positivos de la CUAM (5 respuestas)

Iniciativa - Soluciones conjuntas a diferentes problemáticas - Profesionalismo

Información / Profesionalismo / Buen relacionamiento

Democrática, actualizada y en permanente búsqueda de innovación.

Investigación, camaradería entre los socios, Vínculo con los medios

Profesionalización y crecimiento de la industria, aprender de colegas y trabajo en equipo.

Mencione tres atributos negativos de la CUAM (5 respuestas)

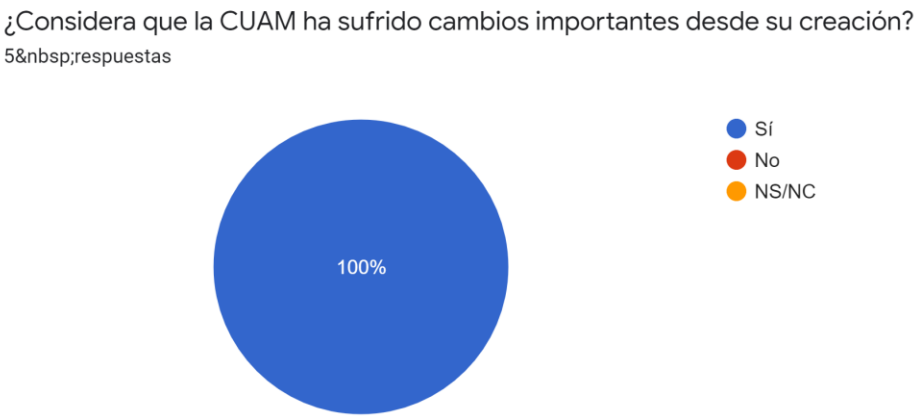
No sé si nombrarlos negativos, pero una de las cosas que no pasa es que no tenemos tiempo suficiente para desarrollar más rápido algunos proyectos, porque somos pocos socios, pocas personas involucradas porque nuestras organizaciones son pequeñas. Dentro de la industria no tenemos mucha visibilidad, no se nos conoce demasiado incluso dentro de ámbitos publicitarios.

Lentitud / Poca fuerza de grupo /

Como socios creemos que los puntos negativos en el caso que los hubiera los debemos discutir en la interna,

Pocas personas para llevar adelante los temas, Procesos lentos, Vínculo lento con los anunciantes

Poco reconocimiento aún, no contempla el 100% del mercado



En caso de responder Sí: ¿Cuáles? (5 respuestas)

Hay más iniciativas que en otras épocas, se han creado programas de capacitación (cursos, eventos) que en otras épocas no existían. Hemos desarrollado herramientas para la mejora del trabajo. Hay mucho por hacer pero siento que han existido avances.

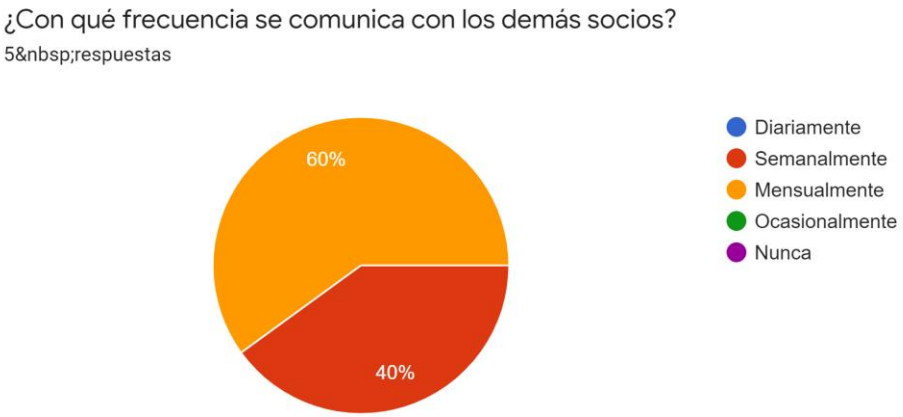
Profesionalismo / Imagen

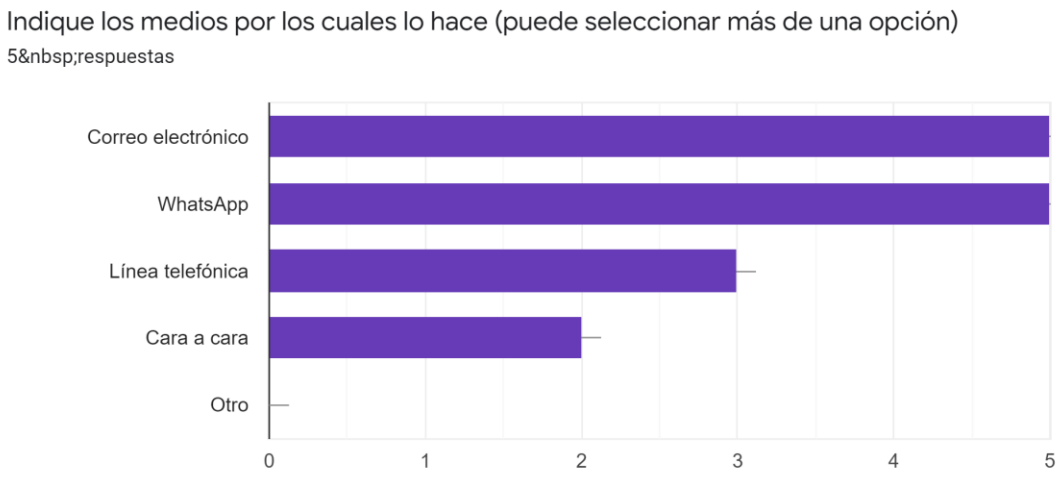
Apertura a más agencias socias.

Búsqueda de ocupar lugares estratégicos y de mejorar aspectos que le faltan a la industria: desarrollar investigaciones propias para obtener mayor conocimiento para los anunciantes de dichas agencias.

La Cuam es una cámara 100% distinta a cuando se creó. Sería imposible enumerar todos los cambios

Mayor involucramiento de los socios, desarrollo de productos y eventos propios.





¿Qué percepción tiene de la CUAM en términos de su reputación e imagen? (5 respuestas)
Buena
En cuanto a reputación la CUAM se beneficia de estar integrado por agencias importantes pero creo que dentro de todo el mercado publicitario no tenemos tanta visibilidad como para que se nos reconozca de esa forma y por eso nuestra imagen es un tanto débil en ese sentido. Nos falta ganar espacios para tener ese reconocimiento que por ahí tienen otros en la industria.
Media
Buena imagen, pero poca visibilidad aún.

¿Qué imagen considera que sus públicos tienen de la CUAM? (5 respuestas)
Buena
Bueno, un poco de lo que comenté en el punto anterior. Los más informados de nuestra industria nos reconocen, la mayoría no y hay que ganar en visibilidad.
Buena y pujante
Profesional y técnica.

Indique, al menos, una fortaleza y una debilidad de la CUAM en el contexto de la industria publicitaria (4 respuestas)
Somos los especialistas de una de las ramas de la publicidad, de una parte de ella. Estamos formados por agencias reconocidas local e internacionalmente y entre todos manejamos una importantísima parte de las inversiones del mercado uruguayo. Como debilidad quizá que nuestra área de acción, la planificación de medios, sigue estando por detrás en importancia

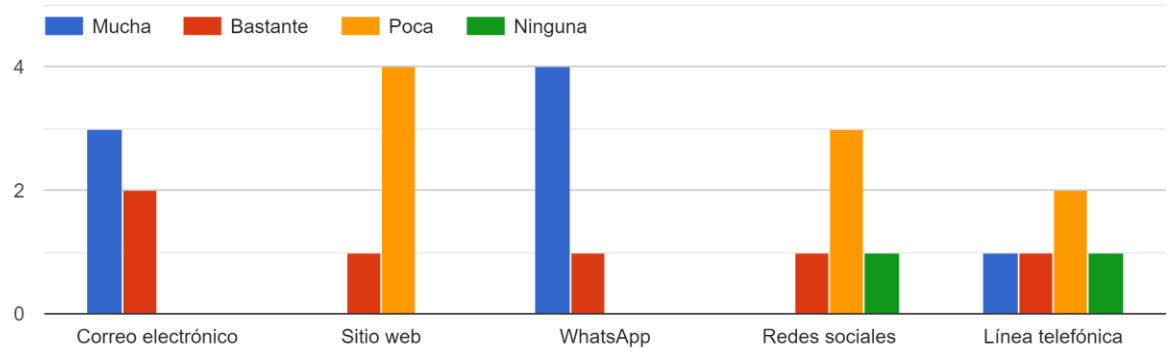
respecto a otras áreas (creatividad, cuentas, producción) para el común del imaginario publicitario que no es de nuestro sector específico. Siento que no falta reconocimiento.

Buena relación empresarial / Poca fuerza en el colectivo

Fortaleza: Flexibilidad. Debilidad: Reglas no claras en la generación de negocios

Fortaleza: unión de la industria / Debilidad: falta de protagonismo en la industria.

Señale, para cada uno de los siguientes canales, cuál es su valoración, respecto a su utilidad para la Comunicación de la CUAM



Si la CUAM contara con presupuesto y personal suficiente: ¿Qué cambios o innovaciones implementaría en la gestión de la Comunicación? (5 respuestas)

Trabajaría en las comunicaciones hacia el exterior de la cámara con el objetivo de mejorar la percepción o la consideración que se tiene hacia nosotros.

Mayor investigación e información de las audiencias

Con presupuesto y personal podría tener una persona full time por ej.

CM, nueva Web, Contacto con la prensa

Comunicación más activa a través de redes y mailing para ir generando una comunidad de seguidores y defensores de nuestra área.

BITÁCORA Bogliacino, Luciana C.I.: 4.888.646-8 lubogliacino@gmail.com

Martes 23/6

Hoy nos otorgaron la CUAM cómo organización para empezar este proyecto. Cómo grupo no nos encontramos muy conformes con la selección debido a qué no fue ninguna de nuestras tres elecciones. De todas maneras, esperamos que el trabajo sea enriquecedor y la organización sea un buen lugar de aprendizaje.

Miércoles 24/6

Nos contactamos con la tutora Paola Papa, para coordinar la primera reunión via zoom. Estuvimos de acuerdo en empezar luego de pasado el primer parcial del Seminario.

Jueves 25/6

En él día no hemos obtenido respuesta alguna de parte de Paola.

Una de las integrantes del equipo pudo consultarle en una clase si el mail enviado le había llegado y la respuesta fue negativa. Finalmente dijo qué coordinamos la reunión la semana entrante luego del parcial.

Miércoles 1/7

Pasado el parcial, decidimos empezar con la práctica. Le enviamos mail a Papa para coordinar reunión, aún no nos ha respondido.

Mientras tanto, cada uno por su cuenta, vamos leyendo material de la organización otorgada.

Viernes 3/7

Sin respuestas aún, le enviamos mensaje por eva para consultarle si le había llegado el mail. Al rato de esto, contesto via mail con día y horario para el primer encuentro. A los cuatro nos sirvió por lo tanto coordinamos para el próximo martes 10 am.

Envié mail a la mañana para confirmar el día de la reunión pero no me respondió, por lo tanto otra compañera volvió a mandarle y en él mismo le envío nuestros números de celular. El contacto se está complicando y resulta bastante tedioso no obtener respuestas, creemos qué vía Whatsapp la comunicación puede ser más fluida.

Domingo 5/7

Aún no nos ha respondido ninguno de los mail ni los mensajes de eva

Lunes 6/7

Seguimos con problemas para comunicarnos con la tutora. A un día de la primera reunión, seguimos sin respuesta alguna por parte de la tutora. Volví a mandar otro mail para confirmar el encuentro.

Más tarde decidimos enviarle tanto mensaje por eva cómo otro mail con él link de zoom donde vamos a reunirnos.

Finalmente contestó.

Martes 7/7

A 5 minutos de empezar la reunión con paola, la misma nos envió un mail postergando para media hora más tarde, lo cual resultó un poco molesto debido a qué algunos integrantes del equipo debían entrar a trabajar más tarde. De todas maneras, aceptamos.

La desmotivación del grupo creció con tanta dificultad para poder comenzar, siendo qué ya era una organización qué elegimos, no ayuda mucho tanta dificultad.

En la reunión, Paola nos oriento por dónde empezar y nos dijo qué armemos un mail del grupo para poder contactarnos por esa única vía con la organización. Luego de esto, nos reunimos los cuatro para empezar a plasmar ideas y encarar el trabajo.

Miércoles 8/7

Armamos un drive para ir recabando información de la CUAM qué podamos encontrar en internet. Asimismo, nos contactamos con la organización para coordinar la primera entrevista.

Domingo 12/7

Me puse a buscar información y agregue en él drive compartido qué armamos en el grupo.

Lunes 13/7

Enviamos mail a Paola para coordinar otra reunión y confirmamos reunión para él 23 con la CUAM.

Miércoles 15/7

Paola nos dice qué sigue de licencia médica qué no sabe si podrá estar.En la primera reunión nos había transmitido esto pero afirmó qué tendría más tiempo porque se encontraba en la casa

por ende iba a poder reunirse más fácilmente con nosotros. Sin embargo su respuesta fue esa. Esto nos genera mucha incertidumbre ya qué para nosotros es un trabajo importante y por el momento las cosas se están complicando bastante.
Más tarde, con tanta incertidumbre, decidimos enviarle un mail explicándole nuestras inseguridades y molestias por los inconvenientes y le planteamos hablar con Daniel para poder solucionar este tema. Asimismo, enviamos mail a Daniel contándole lo ocurrido y planteando una reunión para ver cómo poder seguir avanzando. El mail de Daniel fue respondido con una auto respuesta qué dice qué también está de licencia médica.

Jueves 16/7
Paola nos respondió; nos mandó a seguir avanzando.
Empezamos a leer a investigar cosas pertinentes para la primera entrevista exploratoria con la CUAM.

Viernes 17/7
Decidimos qué un solo integrante se encargue de la comunicación con la organización a través del mail creado especialmente para eso.

Sábado 18/7
Leí todo lo qué agregaron mis compañeros al drive compartido para empezar a formar la entrevista. Agregue cosas qué encontré en la página web de la CUAM. Investigamos todas sus redes y todos estuvimos de acuerdo con él gran problema qué tienen estas al estar totalmente desactualizadas.
Lunes 20/7
Hoy tuvimos la segunda reunión con Paola. La reunión previa al primer encuentro con la CUAM, esperábamos una guia mayor o quizás una preparación para la misma, pero por el contrario, le comentamos qué fuimos haciendo.

Miercoles 22/7
Nos reunimos los cuatro para armar bien la entrevista y ver cómo encararla, la reunión con la CUAM es mañana. Nos pusimos de acuerdo en cómo llevarla y quien preguntaría qué. Le enviamos la entrevista a Paola para qué nos de una devolución pero no nos contestó.

Jueves 23/7

Primer encuentro con La CUAM. Una hora antes Paola nos contesta el mail con algunas modificaciones de la entrevista a realizar. Arreglamos esos detalles y nos contactamos. La reunión fue con el presidente y la vicepresidenta de la CUAM. Ambos tienen muy buena disposición para con nosotros. Sentimos comodidad y por sobre todo, personalmente sentí qué valoran mucho todo lo qué hacemos.

Domingo 26/7

Me puse a escuchar la entrevista. En la misma tuve inconvenientes de audio, cuando me tocó entrevistar no me escuchaban, sin embargo yo escuchaba perfectamente. Viendo la grabación, noto lo pésimo qué me escuchaba y veía así qué optaré por un lugar más estratégico para la próxima. Desgrabe mi parte de la entrevista y la agregué al drive del avance.

Lunes 3/8

Reunión con Paola. A esta solo pudimos asistir 3 integrantes de 4. Se nos están complicando más los horarios para coordinar.

Nos mandó a avanzar con algunos puntos los cuales los dividimos para avanzar cada uno por su cuenta.

Martes 4/8

Empezamos a avanzar y ahora comenzamos a creer qué si estamos encaminados. Finalmente la comunicación con Paola se hizo más fluida, nos dejó bastante bibliografía para ir avanzando. Empecé mi parte de lo qué nos dividimos, y leí lo qué habían hecho algunos de mis compañeros para poder dejarles comentarios.

Miércoles 5/8

Seguí avanzando con mi parte, hay cosas en las qué no pide ahondar porque es parte de la información qué les pedimos por mail a la CUAM.

Jueves 6/8

Hoy nos reunimos con él grupo para ver cómo seguir avanzando luego de terminar lo qué Paola nos indicó. Decidimos entrevistar otras cámaras para contar con más material para encarar él diagnostico de la CUAM.

Lunes 10/8

La CUAM nos envió la información solicitada. Leí y pude agregar parte de esa información a la parte qué habíamos recibido del avance anteriormente.
Estamos tratando de coordinar horarios, debido a qué ya arrancó el semestre se está volviendo más complicado.

Miércoles 12/8
Entre a agregar cosas para la entrevista a la CNCS programada para mañana

Jueves 13/8
Hoy tuvimos la entrevista con la CNCS. la misma resultó enriquecedora en general. sin embargo, decidimos qué en las siguientes entrevistas a realizar aportarían más si son realizadas a personas del área de comunicación.

sábado 15/08
Hoy le dedique unas horas del día a transcribir mi parte de la entrevista qué le realizamos a CNCS. Haciendo esto note que me falto realizarle a Santiago una de las preguntas marcadas por el equipo, quizás por los nervios y él corte de los 40 min de zoom en el medio qué cortaron el hilo de la misma.

Lunes 17/08
Hoy tuvimos reunión con la tutora a las 10 am. El fin era aclarar dudas con respecto a temas formales (créditos) y contarle acerca de la entrevista del otro día con la CNCS.
A su vez le pedimos materiales bibliográficos y una especie de guía oral para seguir avanzando en el avance del diagnóstico. Nos aconsejo algunas cosas y finalmente conseguimos un contacto más directo con ella ya qué nos facilitó su numero de wpp.

Jueves 27/08
Luego de unos días de descanso, me puse al día con las lecturas y con el avance del diagnóstico. Las entrevistas qué teníamos previstas no se han podido concretar, por lo tanto nos parece oportuno pensar otra manera de seguir avanzando. Para eso, cómo grupo planteamos la idea de volver a reunirnos con la tutora para qué nos ayude a orientarnos cómo seguir.

Domingo 30/08

Teniamos prevista una reunión grupal qué por diferentes motivos no surgió. En este sentido, nos dedicamos individualmente a finalizar algunas cosas qué quedaron pendientes así poder realizar la reunión en el día de mañana.

Lunes 31/08

En el día de hoy hemos recibido respuesta de parte de AUDAP para realizarles una entrevista. Nos propusieron qué sea mañana en la tarde. El horario supo ser una complicación para todos, siendo qué solo una integrante podía asistir. Debido a qué consideramos que es importante, decidimos de todas formas realizarla.

Martes 1/09

Luego de haber sido realizada la entrevista, la cual pudimos grabarla así quienes no tuvimos la oportunidad de participar de ella podíamos estar al tanto y desgrabar la misma. La compañera qué ingresó, nos comentó un poco. Más en la noche, empecé a desgrabar lo qué me correspondía.

Miércoles 2/09

Hoy por la mañana termine de desgrabar la entrevista y la agregué al drive compartido.
Nos encontramos en un momento de estanque de no saber cómo avanzar, por lo qué le consultamos a Paola para coordinar una reunión.

Viernes 4/09

Hoy tuvimos una reunión con Paola. Nos indicó una variedad de cosas en donde debemos avanzar y profundizar

Miércoles 9/09

Estos días nos costó bastante poder coordinar una reunión entre nosotros 4, pero finalmente pudimos hacerlo hoy. En la misma, acordamos en qué actividades avanzar, y cómo dividir algunas cuestiones

Sábado 12/09

Hoy empecé a abarcar parte del marco conceptual del avance del diagnóstico.

Domingo 13/09

En la noche, seguí avanzando en el marco conceptual.

Lunes 14/09

Hoy nos reunimos con Paola. Tuvimos diversas diferencias entre el equipo qué llevaron a algunas discusiones mediante el encuentro por zoom con la tutora. Personalmente, no considero fue el momento para llevar a cabo esas diferencias lo cual me molesto. A partir de aquí, la llevadera del grupo supo ser menos tolerante. A raíz de esta discusión, decidimos reunirnos los 4 integrantes sin la tutora a través de una videollamada, para aclarar algunas cuestiones de la manera qué a mi entender debería haber sido desde un principio.

Miércoles 16/09

Hoy obtuvimos respuesta de parte de Lorena Merli, secretaria de la CUAM, para poder coordinar una reunión. Él día y horario no nos pareció el adecuado por lo cual coordinamos para el próximo jueves 29 15:30 hs.

Jueves 17/09

Hoy agregue diversas preguntas para la entrevista a la IAB el día de mañana a la cual no podré asistir porque será realizada en el horario en el cual trabajo. Resulta un poco frustrante no poder participar de estos encuentros, pero entiendo qué es muy difícil poder coordinar los horarios individuales de nosotros con las organizaciones.

Viernes 18/09

Hoy fue la entrevista con la IAB. Florencia y yo, no pudimos asistir a la misma, por lo cual, nos dividimos para desgravarla.

Sábado 19/09

Hoy pude agregar más contenido a la parte del marco teórico del avance. Considero qué difícilmente llegue a´ finalizarlo´. Esto se debe a qué cada vez qué se agregue algún concepto al avance, siempre debe estar apoyado en un marco teórico.

Miércoles 23/09

Hoy finalizamos la presentación para proyectar el día de mañana en la reunión con la CUAM. El propósito de la misma, es presentarle lo qué hemos avanzado en cuanto al diagnóstico, los problemas de comunicación resaltados y un FODA.

Jueves 24/09

Hoy tuvimos la reunión con Aldo y Paulina (presidente y vicepresidenta de la CUAM). Debo decir, qué nos encontramos un poco nerviosos previo a está ya qué debemos plantearle, cómo mencione anteriormente, los problemas qué hemos identificado y los cuáles pensábamos avanzar en el diagnóstico.

Sábado 26/09

Hoy pude terminar de desgrabar la entrevista realizada a la IAB. Mañana es la entrega del avance, día electoral. Por este motivo, queremos poder lograr finalizar completamente el avance, pero no hemos podido.

Domingo 27/09

En el correr del día , pudimos lograr finalizar los detalles correspondientes, modificar las correcciones qué Paola nos había dejado en él documento y finalmente pudimos entregar.

Lunes 28/09

Nos dimos cuenta de qué ninguno había agregado a anexos la bitácora. Considero qué entre tanto trabajo qué lleva el diagnóstico, lo pasamos por alto. Le informamos el percance a Paola, la cual nos dijo qué sin problema lo adjuntamos en la entrega final del mismo.

-Luego de la entrega nos tomamos unos días de descanso. Más adelante, intentamos coordinar una reunión entre nosotros cuatro y se nos dificulto muchísimo. Mientras tanto nos fuimos comunicando con algunas organizaciones, entre otras cosas.-

---

Miércoles 7/10

Finalmente coordinamos reunión para el día de hoy. Decidimos empezar a armar los cuestionarios, la siguiente modalidad. El próximo paso a seguir es comunicarse con los entes a quienes serán dirigidas las encuestas

Jueves 8/10

El inconveniente del día: el mail de Norma nos rebota, esto supone ser bastante tedioso porque no nos permite avanzar con la encuesta dirigida a anunciantes

De todas maneras, nos encargamos de contactar vía email y llamadas telefónicas a las diferentes organizaciones para informar acerca de la encuesta qué estaremos realizando en los siguientes días.

Viernes 9/10

Se enviaron los mails a las organizaciones pertinentes, y se siguió avanzando en las encuestas restantes. En cuanto a la comunicación con las diferentes organizaciones, algunas no nos han brindado ningún tipo de respuesta, lo cual excede a nosotros, porque de no poder lograr qué respondan, no se podrá realizar el análisis interesado.

Miércoles 14/10

La comunicación sigue siendo bastante tediosa. Hoy llame a Canarias, y me dejaron en espera. Por ende, nunca pude comunicarme. Más tarde, vía teléfono me encargué de conseguir direcciones de correo del área de comunicación de las universidades a las cuáles les vamos a dirigir la encuesta. Debo decir, qué por suerte, todas estuvieron muy bien dispuestas para ayudarme y poder brindarme los correos necesarios.

Viernes 16/10

La fecha de la entrega final se corrió una semana más, lo cual por suerte nos dio más tranquilidad ya qué veníamos a las corridas. Hoy nos encargamos de dividir para comenzar los análisis de las entrevistas.

En el correr de los días se llamó a las organizaciones para poder lograr qué respondan la encuesta. se difundieron las 5 vía mail y whatsapp -según él público al cual iba dirigido-

---

Miércoles 21/10

Nuevamente nos reunimos con Paola. Cómo siempre, hubieron correcciones de las cosas qué hemos hecho hasta aquí, y otras recomendaciones para empezar a realizar. Decidimos empezar con los análisis de las entrevistas mientras esperamos qué las encuestas sean respondidas por todos los entes.

Jueves 22/10

Hoy nuevamente nos dedicamos a llamar a las organizaciones para pedirles por favor qué puedan responder la encuesta con mayor rapidez debido a qué estamos cortos con los plazos. En verdad, lo que sucedió fue qué en principio cuando les enviamos las encuestas a las organizaciones les pusimos cómo plazo máximo el 29/10. Considerando qué generalmente la gente se demora. Paola nos dijo qué era demasiado sobre la fecha porque debíamos tener en cuenta qué luego de ser respondida hay qué analizar, por lo cual debimos llamar para explicar que cuanto antes la respondieron mejor.

Sábado 24/10

Hoy realizamos una reunión con el equipo - sin la tutora- Comenzamos con el análisis de las encuestas y finalmente dividimos algunas cuestiones a resolver para poder avanzar.

Los siguientes días fueron complicados ya qué tuvimos parcial de seminario el Martes 27. De igual manera se siguió avanzando medianamente en lo qué teníamos previsto terminar para el miércoles luego del parcial ir terminando.

Miércoles 28/10

Luego de habernos ‘liberado’ del parcial, pudimos avanzar con lo previsto. Coordinamos una reunión para el día de mañana.

Jueves 29/10

Hoy seguí con el análisis de las entrevistas y las encuestas.

Viernes 30/10

Luego de terminar los análisis de las encuestas qué es lo qué restaba, hubo un inconveniente bastante inoportuno dado qué estamos a dos días de la entrega final. Paola nos mencionó qué estamos pasados en cuanto a la cantidad de páginas correspondientes. El problema reside en qué debemos acortar aproximadamente la mitad del trabajo. Esto generó estrés en el equipo ya qué supone modificar casi todo el trabajo hecho hasta aquí. Por este motivo nos reunimos para poder solucionar el problema. Muchas de las cosas fueron agregadas a anexos y otras intentamos sintetizarlas lo mayr posible.

Sábado 31/10

En el día de hoy procedimos a realizar la última reunión para poder finalizar el diagnóstico. Nos quedaba finalizar con las conclusiones y recomendaciones y poder sintetizar aún más el total del diagnóstico ya qué seguiamos pasadas de páginas.

Finalmente hemos terminado este diagnóstico qué supo ser un proceso largo. En lo personal, considero qué fue una experiencia sumamente enriquecedora, una instancia en donde aprendimos a enfrentarnos con diversos problemas qué debíamos resolver nosotros sin ayuda alguna. Vale destacar qué Paola fue un pilar fundamental en quien pudimos apoyarnos en diversos aspectos para la realización del mismo. El proceso fue largo y muchas veces agotador, pero el grupo quedó conforme con los resultados.

BITÁCORA Caraballo, Santiago C.I.: 5.155.172.1 santamalena16@gmail.com

24 de Junio - Me siento con mucha ansiedad y sensaciones buenas de lo que se viene. Comienza este largo camino con expectativas positivas de que a pesar de estar atravesando esta emergencia sanitaria, de las adversidades se sale, y siempre más fortalecido. Pienso que será arduo trabajo, pero convencido de mi equipo de trabajo.

25 de junio - En el día de hoy, nos comunicamos con nuestra tutora para establecer los primeros contactos con el fin de comenzar el camino.

26 de junio - Recibimos respuesta de la tutora, donde nos marcó que en julio comenzamos a contactarnos y despejar posibles dudas.

1 de julio - Se nos hizo complejo coordinar un horario en donde todos lográramos conectarnos, pero se pudo.

3 de julio - Nos contactamos con Paola, nuestra tutora, para coordinar fecha para el primer encuentro. Tengo muchas dudas acerca de lo que se viene.

4 de julio - No tenemos pronta respuesta, a Paola no le llegan los mensajes, y se ve truncada la comunicación.

5 de julio - Logramos contactarnos, y fijamos una reunión para el próximo martes 7 a las 10am. Tengo la sensación que venimos un poco atrasados comparados a los demás equipos del Seminario. Me preocupa.

7 de julio - Dia de primera reunión, Paola nos solicitó si podíamos postergar el encuentro 30 minutos, (10:30). Los nervios van en aumento.
Tuvimos problemas técnicos para ingresar por zoom, y fue necesario realizar un nuevo link de enlace al encuentro. Buenas sensaciones de este primer encuentro, Paola muy precisa en sus comentarios, y nos solicitó la creación de un mail grupal, como canal de comunicación.

8 de julio - Creamos un documento compartido, con el propósito de ir volcando información pertinente acerca de la CUAM. Cualquier dato informativo es bienvenido. Comienza a tomar forma todo, y me genera mucho optimismo para el futuro.

10 de julio - Se coordinó con Lorena Merli (secretaria de la CUAM), el primer encuentro con la organización, fijado para el jueves 23 de julio. Siento que es un poco lejos, pero nos va a dar el suficiente tiempo para la elaboración de las preguntas para sacar un gran primer pantallazo general.

15 de julio - Paola nos dijo que no sabía ciertamente si nos podía acompañar en la primera reunión vía zoom con la organización. De todos modos, nos mencionó que algún colega de ella, nos iba a acompañar. No me gusta la idea, pero hay que adaptarse a este tipo de circunstancias, suceden muy a menudo. Paola está con licencia médica.

16 de julio - Me sentí un poco desplazado, se resolvió sin mi consentimiento que se iba a enviar un mensaje a Daniel, coordinador de la carrera, por el hecho de la ineptitud por licencia médica de Paola. Me parece que fue algo apresurado, y revela síntomas de ansiedad. No creo que haya sido correcto, apurarse. Me sentí desplazado.
En el equipo se ve gran ansiedad y disconformidad con la situación.
Paola nos pidió que hiciéramos una serie de preguntas para la reunión exploratorio con la CUAM. Reafirmo que es eso lo que hay que hacer, y trato de que la situación no desvirtúe el foco de atención, y nuestro camino como estudiantes.

17 de julio - Elabore preguntas para la entrevista. Toma forma la primera reunión, se recobran los nervios. Fijamos un encuentro previo con Paola, para encaminar y darle forma a las preguntas. (Martes 20 de julio, 10 am).

18 de julio - Sofía se pone a disposición para ser la encargada de manejar el correo del grupo, con el afán de ser el único canal de comunicación y no se pierda información. El equipo le parece correcto y apoya la decisión de Sofía, de ser la portavoz del grupo.
Hoy realice una investigación a fondo del sitio web, donde se revela gran información de acuerdo con la CUAM en su todo, y eventos que lleva adelante.

20 de julio - Reunión previa con Paola. Se reafirma el camino por el cual vamos. Buenas sensaciones acerca de las preguntas, y optimismo de cara al primer encuentro.

23 de julio - Día del primer encuentro via zoom con la CUAM. Muchos nervios previos, luego de que empezó se me pasaron. Paola nos dijo que ella comenzara hablando, con el propósito de introducirnos y enmarcar de que viene el proyecto.
Sinceramente tengo una sensación muy buena, y a su vez un desafío importante. Buenas sensaciones acerca de los entrevistados (Aldo Alfaro y Paulina Rodriguez, presidencia de la CUAM). Un doble desafío ya que estos son expertos en su área de comunicación. Estos nos mencionaron que nos enviaran información básica acerca de la CUAM.

El objetivo de esta primera reunión se logró, y me siento muy contento con la participación de todo el equipo, ya que se trabajo con dinamismo y personalidad.

26 de julio - Nos organizamos para transcribir al documento compartido las respuestas a las preguntas en cuestión. Venimos bien, pero hay que seguir. Pensamos en abordar el amplio ámbito de la publicidad, entrevistar a la mayor cantidad de organizaciones posibles para instaurarse en ese ecosistema.

30 de julio - Decidimos entre todos fijar una nueva fecha para reunirnos con Paola, para por un lado que nos proporcione la estructura del avance de diagnóstico, mientras que por otro lado ahondar en el punto de necesidad de comunicación y profundizar en las semanas venideras. El equipo está unido y fuerte.

31 de julio - Con los nuevos horarios del semestre entrante, se nos complica coordinar nuevamente horarios libres para los 4. Pero estamos encaminados en que encontraremos una solución.

3 de agosto - Nos reunimos nuevamente con Paola. Le comentamos que realizaremos una entrevista a la AUDAP, la cual lo vio con buenos ojos. Por otra parte, aun no nos hicieron llegar la información básica de la CUAM.

4 de agosto - Tengo la sensación de que ahora sí estamos encaminados, y esto toma forma. Mente positiva.

5 de agosto - Comenzamos a redactar puntos concretos del diagnóstico. Nos dividimos las partes y avanzamos. Busco centrar mis pensamientos y redactar desde un punto puro y exclusivamente objetivo, lo cual a veces se me torna difícil. Fijamos reunión para la mañana del 6 de agosto, para profundizar en la próxima entrevista con AUDAP.
Me encuentro un poco trancado para redactar el punto de comunicación interna y externa, siento que tenemos poca información de esta índole.

6 de agosto - El equipo se reunió nuevamente, presentamos algunas preguntas posibles para la próxima entrevista. Se envió un mail a Lorena Merli, para consultarles sobre la información básica que nos iban a proporcionar.

7 de agosto - Merli nos envió la información básica. Tengo buenas sensaciones de ella, siempre con buena predisposición y amabilidad.

10 de agosto - Coordinamos nuestros días libres para darle mayor opciones a las organizaciones, fue algo complicado pero se logró. Resolvimos ir adelantando con el avance para seguir construyendo el camino. A su vez, buscamos contactar con la CNCS, y otras organizaciones.

11 de agosto - Nos respondió el gerente gremial de la CNCS, Santiago Maccio, y nos mencionó que tenía disponibilidad el jueves 13 de agosto a las 9 am. Se nos ha complicado últimamente para coincidir en los días para reunirnos.

12 de agosto - Confeccionamos el cuestionario de cara a la entrevista con Santiago Maccio del día de mañana, quedamos satisfecho con las interrogantes plasmadas. Paola nos comentó que las preguntas implementadas, estaban muy bien escritas y nos ayudarán a contextualizar el ecosistema de la CUAM.

13 de agosto - Reunion via zoom con Santiago Maccio, Gerente gremial de la Cámara nacional de Comercio y Servicios. Con una puntualidad extrema, Santiago ingresó a la reunión. Una charla más que enriquecedora con una claridad y un poder de síntesis envidiable. Me pareció una persona muy correcta y muy capaz. Sinceramente una de las mejores entrevistas y reuniones que he tenido a lo largo de mi formación académica.

Coordinamos una nueva reunión con la tutora, para seguir profundizando. Se fijó para el lunes 17 de agosto, 10 am. Por otra parte, cada uno transcribió su parte de la entrevista.

16 de agosto - Estuve profundizando temas de la comunicación interna y externa de la CUAM, en el diagnóstico, y transcribí mi parte de la entrevista con Santiago Maccio. Un poco cansado por la acumulacion de parciales en el semestre, pero con buenas sensaciones. Por otra parte, aboqué mis lecturas, a Calandria y Kreps en asuntos de comunicación interna y externa.

17 de agosto - No pude conectarme a la reunión con Paola del día de hoy, pero igualmente la vi más tarde, ya que mis compañeras la dejaron grabada. No me gustó no estar presente, pero era por un motivo de mayor importancia.

22 de agosto - Fui leyendo a medida que Paola nos iba dejando, textos acerca del diagnóstico y con el propósito de brindarnos otro pantallazo al tiempo de realizar el marco conceptual. Por otra parte, al tener muchas materias semanalmente, la lectura de estos textos solo las puedo realizar los fines de semana, lo cual a veces genera controversias en el grupo.

26 de agosto - Estamos en un momento complicado del proyecto, no hemos recibido respuesta ni de la CAU, ni de AUDAP. Estoy un poco frustrado, estas asociaciones son un pilar esencial para nuestro trabajo y análisis. No pierdo las esperanzas de que en algún momento nos respondan.

27 de agosto - Nos propusimos armar un grupo de whatsapp con la tutora, para no tener que retransmitir toda la información dos veces, y fijar ese canal de comunicación, que es mas rápido y sencillo.

31 de agosto - Nos respondió Silvana Saavedra, gerente de AUDAP, y nos mencionó que mañana martes 1 de septiembre estaría libre a las 15:30. Este comentario me pone contento, ya que habíamos perdido la esperanza de este contacto, pero no pude asistir a la reunión por parcial presencial de otra materia. De todos modos voy a mirar y desgrabar la entrevista más tarde.

1 de septiembre - Nos repartimos las transcripciones de las preguntas entre el equipo. La entrevista en sí, fue muy completa, pero siento que algunos aspectos nos brindó datos muy por arriba y no se profundizó en algunas áreas. La entrevistada, tengo la sensación que en algunas cosas, no comento lo necesario.

4 de septiembre - Una nueva reunión con Paola, para dictaminar los pasos a seguir y si es viable una nueva instancia con la CUAM. Saque algunos apuntes relevantes para encarar lo que sigue. Analizar el ecosistema en el que está inserto la CUAM, profundizar acerca de la Imagen que proyecta la CUAM, leer los capítulos de públicos (ferrari y franca), entre otras cosas.

9 de septiembre - Realizamos una reunión vía llamada de whatsapp, para ver cómo seguir adelante con el diagnóstico. Coordinamos la idea de pedir un FODA a la CUAM, y nos dividimos las partes del trabajo para profundizar.

10 de septiembre - Comienzan a generarse inconvenientes dentro del equipo, ya que por problemas de horarios nunca podemos conectarnos simultáneamente. Siento sensaciones de enojo y poco compromiso dentro del equipo.
Por otra parte, nos contactamos con el IAB para coordinar una reunión, la entrevistada sería Carolina de Leon, gerente. Nos brindó dos días disponibles, lunes y miércoles de la próxima semana.

12 de septiembre - El clima del equipo es demasiado tenso, entre compañeras del equipo se presentan contradicciones y enojos. Me siento un poco triste, este tipo de situaciones no son de mi agrado y siento que destruyen lo construido hasta aquí. Hoy intensifique las lecturas que nos dejó Paola, tanto de públicos (Ferrari y Franca), como la guía de Calandria.

14 de septiembre - Carolina de León, nos envió un mensaje, solicitando si podíamos cambiar el día de la entrevista ya que se le presentó un inconveniente. Se reprogramo la entrevista para el viernes 18 de septiembre a las 14:30hs.

Por otra parte el grupo sufrió una ruptura muy grande, en una reunión realizada y con presencia de la tutora, dos integrantes del equipo se dijeron cosas muy fuertes, y quedó todo muy cortante. La situación fue muy intensa, y no generó puntos constructivos. Luego de unas horas se hizo una llamada propia del grupo, sin la tutora, y se planteó todos los aspectos que cada uno consideraba pertinentes.
Sin lugar a duda, me deja una sensación muy amarga, donde no veo un futuro posible, pero supongo que este tipo de cosas pasan, y que de estos aspectos es que se fortalece el equipo. Sin lugar a duda, una experiencia académica, y de vida, más que nutridora.

16 de septiembre - En el día de hoy se buscó establecer contacto con la CUAM, para fijar la reunión para acordar la necesidad de comunicación, y validarla frente a estos. Nos proporcionaron el 21 de septiembre, pero nos pareció un poco pronto. Quedamos en confirmarle el día, o reprogramar la misma.

17 de septiembre - Se coordinó la reunión con la CUAM, para el jueves 24 de septiembre a las 15:30hs, la cual todo el grupo puede asistir.

18 de septiembre - Entrevista con Carolina de León, del IAB. Estuvimos presente junto con Sofía, ya que nuestras compañeras no pudieron por motivos laborales. Como primeras sensaciones me pareció una charla muy amena, y distendida. Carolina una persona super amable, y realmente muy sincera en todos sus comentarios. Siento que por una parte muchos de sus comentarios, están moldeados por la formación y el lugar que ocupa dentro de esta multinacional IAB.
Por otra parte, la entrevistada nos proporcionó 3 archivos para que nos sirvan como marco conceptual, sobre presentación institucional, otro sobre protección de sus socios a futuro e inversión en publicidad digital y el último.

19 de septiembre - Buscamos la manera de coordinar una reunión previa con Paola para que nos oriente y guíe para esta próxima reunión con la CUAM. Se coordina para el lunes 21 de septiembre a las 19:30hs. Hoy por otra parte, centra el análisis en las lecturas del marco conceptual, Imagen de Villafañe, y otros textos referidos a la identidad organizacional.

21 de septiembre - Paola nos mencionó que la idea es validar el problema o necesidad de comunicación. Nos planteó una serie de aspectos que debemos remarcar. Muchos nervios previos a la próxima reunión, la cual es crucial para nuestro proyecto.

22 de septiembre - Ya no existe hora para conectarnos, en la medida que estemos todos disponibles, aprovechamos ese momento. Terminamos casi a las 23hs de implementar una presentación power point con las ideas principales para luego explayarse en la reunión, a modo de guia. Los nervios siguen en aumento. Coordinamos una reunión previa de la reunión con la CUAM, para las 13 hs del 24 de septiembre.

23 de septiembre - Realizamos una reunión virtual con Sofía, para adelantar la presentación PP, y definir bien cómo lo vamos a mencionar

24 de septiembre - Reunión previa las 13 hs entre nuestro equipo. Coordinamos bien que íbamos a decir cada uno, con el afán de no pisarnos y evitar confusiones en plena presentación.

Reunión con la CUAM, a las 15:30hs. Muchísimos nervios por parte de todos, pero con una firmeza y seriedad de lo que estábamos presentando estaba muy bien fundado y argumentado. Finalizo la reunion , me quedo con sensaciones muy positivas, y por una vez en la carrera siento que muchos de los conocimientos aprendidos se están aplicando todos en una instancia. Muy contento por el resultado, creo que cumplimos con el objetivo que nos planteamos. Paola no pudo acompañarnos en este momento, pero siento que estaría orgullosa de nosotros.

Paola nos dijo que habíamos estado excelente, luego de ver la grabación de la entrevista; y quedó muy contenta con nuestra aplicación y presentación. Estas son las pequeñas cosas que hacen al estudiante.

25 de septiembre - El equipo recobró la mística con la cual había comenzado el camino. Después de muchos altibajos que sufrimos, el equipo está fuerte y mentalizado en lo que se viene. Debemos entregar el avance del diagnóstico este domingo 27 de septiembre.

26 de septiembre - Paola nos dejó muchos comentarios para corregir acerca del documento, pero entre todos lo fuimos solucionando. Fue un momento de pánico, pero de tranquilidad luego.

27 de septiembre - Dia de entrega del avance del diagnóstico. Sofía no pudo estar presente en el día, por aspectos laborales, pero el equipo estaba fuerte y siguió para adelante. Un caos en el día porque como siempre sucede, la bibliografía es todo un tema. Nada que no hayamos podido solucionar. Se le consultó a la tutora, la hora de entrega, ya que no quedaba claro en la plataforma virtual del EVA. Se logró entregar en tiempo y forma el avance del diagnóstico.

28 de septiembre - Nos dimos una semana de descanso para nuestros asuntos personales y otras materias que solicitaron tiempo.

5 de octubre - Fijamos el 6 de octubre después de la clase virtual del seminario, para reunirnos y avanzar.

6 de octubre - No nos pudimos reunir, ya que yo no pude por actividad de otra materia. Nuevamente comenzaron los problemas de horarios, e inconveniente entre nosotros.

Se buscó fijar un día en la semana, aunque sea el fin de semana, pero no se logró, por una cosa u la otra se desvirtuó el foco de atención.

7 de octubre - Con el fin de contactarnos con la CAU, la CUAM, nos proporcionó un gmail de contacto de los anunciantes, el cual nos rebotó.

8 de octubre - Comenzamos a buscar los canales de comunicación de los diferentes públicos priorizados. Intentamos buscar los canales de comunicación de los entes autónomos del estado, entre otros. Paola nos solicitó que terminemos de construir los cuestionarios de los diferentes públicos, en formato de encuestas.

Por otra parte, gracias a una persona que conozco que trabaja en el parlamento, di con las casillas de correo de los principales entes del estado, tanto ANTEL, como presidencia, MEC, MSP, entre otros.

9 de octubre - Intentamos comunicarnos con Nelson Loira, presidente de la CAU, pero no logramos contactarlo. Paola por otra parte nos dejó comentarios acerca de reformular las preguntas del cuestionario.

13 de octubre - Nuevamente comenzamos con las llamadas y los mensajes de correo electrónicos, pero no encontramos mucha respuesta por parte de los públicos, tanto el estado, como los anunciantes.

15 de octubre - Después de dos días de insistir y llamar incansablemente todo el equipo, logramos empezar a contactarnos con algunos lugares. La idea básica es crear 4 formularios de formato encuesta, online, para: Los centros de estudios, otro para los estudiantes, otro para el estado, y por último, otro para los anunciantes. Estamos a su vez, pensando en la idea de encuestar a los propios socios de la CUAM.

16 de octubre - Logramos contactarnos con varios entes del estado. Me comenzó a recobrar el alma al cuerpo, ya que por unos días estuve muy desanimado.
Por otra parte, aún queda por contactar con muchos más lugares, que son necesarios.

19 de octubre - Buscamos conectarnos un día simultáneamente para poder encarar el diagnóstico en su totalidad, completo y exhaustivo.

20 de octubre - Nos dedicamos a difundir el cuestionario a través de nuestros grupos de estudiantes de la FIC. Rápidamente nuestros compañeros comenzaron a contestar. Esto me generó una alegría inmensa.

21 de octubre - Realizamos una reunión con Paola, para ver cómo desentrañar y analizar los datos relevados en las encuestas. Nos mencionó la idea de realizar un cuadro comparativo primeramente de las entrevistas en profundidad, y luego más adelante vemos cómo seguir con los datos de las encuestas. Nos repartimos las entrevistas, analizandola con 4 dimensiones bien marcadas. Un trabajo un poco espeso, pero convincente.

22 de octubre - Seguimos intentando que resuelvan cuanto antes la encuesta, ya que el tiempo apremia. Este día fue muy importante, fue el día que la mayoría de los centros de estudios y entes del estado contestaron. No así los anunciantes.

23 de octubre - Ya logramos instaurar el formulario a los socios de la CUAM, a través de Lorena Merli.

24 de octubre - Realizamos una reunión entre todos los integrantes del grupo, con el afán de ir analizando los datos revelados de las encuestas, y buscar una relación de las entrevistas.
A su vez, repartimos los ítems a completar del diagnóstico, en su carácter formal, tanto marco conceptual , como otros puntos.

26 de octubre - Después de un largo trabajo, logre reformular el marco conceptual el cual no presenta un hilo establecido, remarcando aspectos importantes como la reputación y canales de comunicación. Por otra parte, analice los canales de comunicación de las entrevistas realizadas. Se dejó casi pronto el punto de COVID-19, el cual era un pilar esencial en nuestro análisis.

28 de octubre - Paola nos dejó comentarios acerca de diferentes puntos, donde merecía correcciones o reformulaciones. Ya estamos en instancias finales del diagnóstico.

29 de octubre - Comencé con el análisis de las encuestas, donde trazando variables, de imagen , identidad, canales de comunicación, se logró adentrarse en los datos recabados de las encuestas. Comencé con la de estudiantes, el cual resultó muy abrumador, para después seguir con la del Estado. Cansancio es lo que sobresale, pero estamos cerca.

30 de octubre - Finalice con el análisis de los resultados del estado, y comenzamos con las conclusiones y recomendaciones generales del diagnóstico.

Un día con demasiados altibajos, y contradicciones dentro del grupo para con el proyecto de diagnóstico. Estuve por un rato con mucho enojo, por alguna de las cuestiones que nos subrayó la tutora. Ciertamente algunas cosas creo que no era la forma de decirlas, la cual me chocó demasiado. Luego nos reunimos con el grupo y pude hacer mis descargos y alivianar tensiones. Un trago amargo que espero pueda superar rápido.

BITÁCORA López, Florencia C.I.: 4.699.408-7 florenciamicaelalopez@hotmail.com

Esta bitácora se crea con el fin de documentar el proceso que conlleva el trabajo de grado. Mi equipo está conformado por Luciana Bogliacino, Santiago Caraballo, Sofía Pérez y yo, Florencia López.

Año 2020

20 de junio
Hoy elegimos 3 organizaciones con las cuales nos gustaría desempeñar la práctica pre profesional y, posteriormente, el trabajo de grado. Las mismas fueron, el Museo Histórico Nacional, Museo Zorrilla de San Martín y la Asociación Corte Electoral (en ese orden).

23 de junio
El día de hoy enviaron las organizaciones asignadas por grupo junto al respectivo docente tutor. Nos sorprendió encontrar que se nos fue asignada una organización que no se encontraba en ninguna de las tres por las que habíamos demostrado interés. Se nos asignó la Cámara Uruguaya de Agencia de Medios y nuestra tutora será Paola Papa.

24 de junio
Hoy le escribimos a la docente tutora vía mail para comenzar a hablar del trabajo.

25 de junio
Paola nos respondió el mail que le enviamos ayer asegurando la importancia de reunirnos en el mes de julio para tener la primera conversación grupal y posterior a eso, con la organización.

30 de junio
Hoy tuvimos el primer parcial del seminario, aprobé con 8.

1 de julio
Nos volvimos a poner en contacto con Paola con el fin de organizar una reunión grupal.

3 de julio

En vistas de no obtener respuesta, le enviamos a Paola un mensaje a través del Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) notificándose que le enviamos un mail.
Hoy mismo nos respondió y confirmó que el martes 7 de julio podría reunirse a las 10. Todos coincidimos y ese día nos reuniremos con ella.

7 de julio
Tuvimos nuestra primera reunión con Paola y la misma duró aproximadamente 30 minutos. En la misma se valoraron aspectos generales del trabajo a abordar tales como el organigrama de la organización, el trayecto desde sus inicios, contexto de la organización, misión y visión, entre otros. También propuso la creación de un mail colectivo y un drive para arrojar toda la información vinculada al trabajo.
Se creó el mail tgcuam@gmail.com que es desde donde nos contactaremos de ahora en más.
Todos coincidimos en que lo ideal será empezar a recabar información vinculada a la CUAM e ir agregándole al drive.

8 de julio
Nos comunicamos telefónicamente con la CUAM y logramos hablar con Lorena Merli, quien se mostró sumamente dispuesta a coordinar una entrevista entre nosotros y el directivo de la cámara.

10 de julio
Lorena Merli se comunicó con nosotros vía mail informando que el jueves 23 de julio a las 10 podríamos concretar la reunión con los directivos de la CUAM, a lo cual todos coincidimos que si.

17 de julio
Estuvimos agregando contenido relacionado a la CUAM a la carpeta.

18 de julio
Sofía nos consultó si nos parecía correcto que ella se encargue de las comunicaciones con la CUAM y la tutora desde tgcuam@gmail.com como vía única de comunicación, con el fin de agrupar en un solo canal de comunicación los mensajes, ante lo cual todo el equipo estuvo de acuerdo.

19 de julio

Estuvimos planteando posibles preguntas a realizarle a la CUAM.

20 de julio

Nos reunimos con Paola a través de zoom con el fin de "pulir" ciertos aspectos a tratar en la reunión con la CUAM, obtuvimos un buen feedback y nos sugirió de un modo muy enriquecedor.

22 de julio

Nos reunimos los 4 integrantes del equipo con el fin de concretar y terminar de definir las preguntas para la reunión de mañana con la CUAM. Estamos todos sumamente ansiosos en un sentido super agradable. Personalmente estoy empezando a sentir que realmente estamos empezando un camino.

23 de julio

Hoy tuvimos el primer encuentro con el directivo de la CUAM, Aldo Alfaro (presidente)y Paulina Rodríguez (vicepresidenta). Realizamos una entrevista exploratoria, de la cual obtuvimos resultados interesantes y ya podríamos decir cuál es la principal problemática: la falta de visibilidad que tiene la organización. Si bien es una cámara reconocida en su entorno, es necesario llegar a muchos actores más. El feedback con Aldo y Paulina fue sumamente agradable. Teniendo en cuenta que Alfaro es docente, nos “advirtió” que va a mirar el trabajo que realicemos con ojos de profesor. Paola también fue de gran ayuda para que la entrevista se desenvuelva del modo más natural posible. Más allá de los nervios y el miedo a lo desconocido, de esta experiencia resultaron emociones únicamente positivas!

26 de julio

Estuvimos intercambiando ideas con mis compañeros y llegamos a la conclusión de que es necesario comenzar a abordar el trabajo desde el problema de comunicación. Si bien aún no tenemos la estructura en la cual debemos basarnos para realizarlo, Paola nos sugirió que empecemos por allí. Decidimos que sería favorable entrevistar a la mayor cantidad posible de organismos u organizaciones que estén vinculados de alguna u otra manera con la CUAM.

27 de julio

Al igual que el resto del equipo, desgrabé mi parte de la entrevista.

3 de agosto

El día de hoy mis compañeros se reunieron con Paola a través de zoom, no pude asistir debido a una emergencia laboral pero dejaron grabada la reunión, por lo tanto accedí a ella una vez llegué a mi casa. En la misma la tutora indicó puntos a desarrollar con el fin de tenerlos preparados para el próximo miércoles. En base a esto, decidimos dividirnos los puntos entre los cuatro.

5 de agosto

Desarrollé la identidad e imagen de la CUAM en el drive colectivo.

6 de agosto

Queda subida en EVA la pauta para el avance del diagnóstico, ante lo cual nos reunimos con mis compañeros para repasarla y verla. Nos reunimos y ponemos ciertas ideas en común para avanzar con el trabajo.

7 de agosto

Lorena Merli nos envía estatuto, misión, visión y listado de socios de la CUAM. Sofía se comunica telefónicamente con Lorena para solicitarle el contacto de CAU, AUDAP Y CNCS.

8 de agosto

Continuamos avanzando con el desarrollo del avance.

10 de agosto

Nos ponemos de acuerdo en los días que podamos coincidir todos y así manejar fechas tentativas para las próximas entrevistas.

11 de agosto

Desde la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay se comunican con nosotros para informarnos que el jueves 13 de agosto. Afortunadamente todos coincidimos y podemos estar los cuatro en la entrevista.

Tuvimos un intercambio a nivel grupal acerca del método de trabajo. Sofía propuso apostar al trabajo individual y no depender tanto de las reuniones del equipo con el fin de avanzar más rápido, ante lo cual coincidimos.

12 de agosto

Se terminan de concluir las preguntas para realizarle a Santiago Maccio (CNCS).

13 de agosto

Le realizamos la entrevista previamente planificada a Santiago Maccio, gerente de gremiales de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay. Demostró una enorme disposición, destacando la importancia de nuestras cuestiones, y respondiendo con un amplio desarrollo cada interrogante que se realizó. En cuanto al vínculo de la CUAM, las cámaras mantienen una estrecha relación de unión y ayuda mutua. Asimismo, tienen una buena percepción de la imagen de la CUAM.

18 de agosto

Nos reunimos con Paola y charlamos sobre ciertas formalidades del curso, el trabajo y la carrera. Nos señaló cosas para mejorar, avisó que iba a dejarnos más material de lectura y acordamos formar un grupo de WhatsApp para mantener una conversación más fluida entre nosotros y ella.

26 de agosto

A falta de respuesta de parte de AUDAP y CAU, charlamos en el grupo el método para seguir. En parte, coincidimos en seguir leyendo la bibliografía que Paola nos dejó y pedirle una orientación o recomendación.

27 de agosto

Se crea el grupo de WhatsApp con Paola.

31 de agosto

Recibimos respuesta de parte de AUDAP, comunicándonos que podría reunirse mañana 1 de setiembre a las 15:30. Debido a mi horario laboral no puedo estar presente. Luciana y Santiago tienen compromisos también, por lo tanto se estaría reuniendo Sofía a solas con ella.
Se verifican las preguntas a realizar y el equipo coincide en que están correctas.

1 de setiembre
Sofía entrevistó a la gerenta de AUDAP, Silvana Saavedra. Debido a que el resto del equipo no estuvo presente, se propone que nosotros tres desgrabemos la entrevista para su posterior análisis, ante lo cual accedemos.

4 de setiembre
El equipo se reunió con Paola. Como en una ocasión anterior, la reunión se realizó en un horario comprendido dentro de mi jornada laboral, por lo tanto no pude estar presente. Mis compañeros no pudieron grabar la entrevista y no pude acceder a ella. No obstante, compartieron sus notas en el grupo y de esa manera tuve noción de lo que se charló.

9 de setiembre
El día de hoy nos reunimos a nivel grupal para ver cómo seguir. Coincidimos solicitarle a la CUAM el FODA, coordinar una entrevista con el IAB, otra con Paola y luego dividimos tareas para avanzar.

10 de setiembre
Al momento de coordinar una reunión con Paola, se tiene en cuenta nuevamente un horario comprendido dentro de mi jornada laboral. Ante esto me siento un poco “apartada” ya que he repetido en varias ocasiones que mi horario de trabajo es fijo y no hay manera de hacerlo variar. Ante esto, le planteo a Paola buscar otro horario en el cual pueda asistir ya que, si bien la mayoría de las veces he podido acceder, ya sea a la reunión grabada o al contenido de la misma, claramente no es lo mismo que participar.

13 de setiembre
Se acerca la fecha de entrega, se acumulan entregas, parciales, trabajos y la tensión en el grupo comienza a sentirse. Hubo un pequeño encuentro de ideas entre algunxs integrantes del equipo pero pudo resolverse sin inconveniente.

Por otra parte, nos responden desde IAB comunicando que la entrevista para el día acordado debía ser suspendida y se propone realizarla el viernes 18 de setiembre a las 14:30. Sofía y Santiago son los únicos integrantes del grupo que pueden asistir, lo deliberamos y coincidimos en confirmar la entrevista para ese día.

14 de setiembre

Nos reunimos con Paola y tenemos un intercambio bastante fuerte Sofía y yo. En la llamada expusimos distintos puntos de vista sobre un mismo tema y a raíz de eso se desvirtuó bastante la conversación. Hubo palabras hirientes de por medio y no fue favorable, de ninguna de las dos partes. Una vez finalizada la reunión con Paola, nos reunimos los 4 integrantes del grupo e hicimos una puesta en común sobre lo sucedido y, mediante el diálogo y con respeto, acordamos cómo actuar de ahora en más para que el trabajo funcione y el equipo también.

15 de setiembre

Continuamos avanzando y profundizando en el trabajo.

16 de setiembre

Debido a que Luciana y yo no podremos estar presentes en la entrevista a IAB, nos disponemos a redactar preguntas para la misma y así alivianar el trabajo previo para Sofía y Santiago.

17 de setiembre

Coordinamos reunión con la CUAM para el 24 de setiembre a las 15:30. Acuerdo solicitar el día por estudio en el trabajo para poder asistir.

18 de setiembre

Sofía y Santiago se reúnen con Carolina de León, gerente de IAB Uruguay. El resultado es bastante interesante y, al igual que los previos entrevistados, la disposición es gigante. Carolina acuerda enviarnos 3 archivos para poder ser utilizados como marco conceptual.
Teniendo en cuenta que ni Luciana ni yo pudimos estar presentes, nos disponemos a desgrabar la entrevista para su posterior análisis.

21 de setiembre

Nos reunimos con Paola y, teniendo en cuenta que falta menos de una semana para la entrega del avance, le pedimos que nos oriente hacia posibles modificaciones y cómo presentarselo a

la CUAM en la próxima entrevista. Entre varias sugerencias, nos recomienda la creación de una PPT.

22 de setiembre

Nos reunimos para terminar de ajustar la PPT para presentar a la CUAM y acordamos reunirnos un rato antes de la reunión del jueves 24 para planificar.

23 de setiembre

Se comunica Lorena Merli desde la CUAM, solicitando se confirme la reunión de mañana, ante lo cual confirmamos y enviamos el link de zoom correspondiente al encuentro.
Paola realiza algunas sugerencias a la PPT, ante lo cual la modificamos.

24 de setiembre

Tuvimos la reunión con Aldo, Paulina y Lorena con el fin de presentar el avance del diagnóstico. Nos dividimos las secciones para que todos los integrantes del equipo tuvieran la posibilidad de exponer. Recibimos una buena devolución de su parte, teniendo en cuenta que coincidieron en la gran mayoría de las cuestiones planteadas. Hubo un desacuerdo en cuanto al FODA, pero generó un buen intercambio entre ambas "partes".
El encuentro de hoy, a nivel personal, fue la gravedad necesaria para que la pelota caiga al piso. Hoy me di cuenta que estamos realmente cerca del final.

26 de setiembre

Dedicamos gran parte del día (por no decir todo) a pulir ciertos puntos que quedaban por modificar y corregir los comentarios que nos dejó marcados Paola en el documento.
La idea fue avanzar todo lo posible ya que mañana son las elecciones departamentales y va a ser difícil coincidir para reunirnos o ponernos de acuerdo.

27 de setiembre

Santiago y Luciana terminaron de corregir lo que quedó pendiente de ayer, ya que fueron los únicos que estuvieron disponibles hoy, y se subió el avance del diagnóstico!

6 de octubre

Proponemos fijar un día en la semana para reunirnos a nivel grupal: miércoles 20hs aprox.

Intentamos comunicarnos con la CAU y el mail de Norma Bueno rebota.

7 de octubre

Nos reunimos con el fin de comenzar a darle forma a las encuestas (formularios de Google) que serán enviados posteriormente a los públicos de la CUAM: Anunciantes, Estado, Centros de estudio y Estudiantes.

8 de octubre

Paola nos comenta que los formularios tienen que estar terminados entre hoy y mañana.

Nos dividimos las tareas: terminar los formularios y comenzar a comunicarnos con los públicos.

9 de octubre

Seguimos afinando los formularios.

14 de octubre

Comenzamos a comunicarnos telefónicamente con aquellos públicos que contactamos mediante mail, con el fin de notificarlo.

Personalmente, pude comunicarme con la IMM, el MSP, el MEC y obtener respuestas favorables.

15 de octubre

Se terminan de definir los formularios y se comienzan a circular.

16 de octubre

Proponemos crear un cuadro comparativo entre las entrevistas realizadas con el fin de analizarlas. Al ser 4, tomamos una cada uno. Personalmente analizo la entrevista de IAB.

El formulario de estudiantes está teniendo una respuesta sumamente favorable.

19 de octubre

Sin obtener éxito, intento comunicarme con la ORT.

21 de octubre

Mis compañeros se reúnen con Paola. No puedo estar presente debido a que la misma fue comprendida dentro de mi horario laboral. En resumidas cuentas, nos indicó que debemos terminar los análisis de las entrevistas, profundizar en la bibliografía que nos dejó y así agregar marco teórico.

Acordamos comunicarnos con aquellos públicos que aún no respondieron el formulario.

22 de octubre

Me comunico con ANEP e IMM con el fin de "insistir" para que respondan el formulario.

24 de octubre

Nos reunimos para comenzar a "darle forma" al diagnóstico y comenzar a redondear. Dividimos tareas.

27 de octubre

Hoy tuvimos el segundo parcial del seminario, aprobé con 9.

29 de octubre

Comenzamos a analizar las encuestas.

30 de octubre

Nos encontramos con la (no grata) sorpresa de que estamos sumamente excedidos en la extensión de páginas del trabajo. Nos reunimos a última hora en la noche para comenzar a suprimir, seleccionar lo relevante y corregir lo indicado por Paola. Estamos varias horas en eso y terminando los análisis de las encuestas.

31 de octubre

Terminamos de "recortar" lo necesario y procedemos a plasmar las conclusiones y recomendaciones.

1 de noviembre

Alrededor del mediodía Paola dejó comentarios en el diagnóstico sobre lo que agregamos el día de ayer. Nos reunimos sobre la tarde/noche para resolverlos y así poder entregar el trabajo.

BITÁCORA Pérez, Sofía C.I.: 4.984.932-8 s.perez.uy@gmail.com

31 de marzo de 2020:

Se publica en la sección “Mateína y cafeína” de la plataforma EVA el link de acceso a la planilla electrónica vía Google Drive donde todos los alumnos del Seminario comenzamos a ingresar nuestros datos e información de situación en la carrera, con el fin de alinearnos con otros estudiantes y armar los equipos para los trabajos grupales: Avance de Diagnóstico, Diagnóstico, Plan de Comunicación o informe final. En mi caso, busqué alinearme con otras tres personas que deseasen realizar el Trabajo Final de Grado, partiendo de la intervención en la Organización que trabajaremos en el correr del dictado del curso.

6 de abril de 2020:

Creo un grupo de WhatsApp para unificar las comunicaciones de los cuatro integrantes del equipo. Cabe aclarar que, dadas las condiciones sanitarias a nivel mundial por COVID – 19, tanto las clases de Facultad como cualquier encuentro grupal se están realizando de manera virtual. En dicho grupo pasamos a presentarnos y a ampliar información sobre el avance de cada uno (créditos y/o requisitos para egresar). Aún no los conozco personalmente, pero entre ellos mantienen una relación previa por haberse encontrado en otros cursos del trayecto antes de la pandemia.

28 de abril de 2020:

En clase realizamos una actividad entre quienes conformamos los equipos. La misma consistió en determinar, individualmente, tres aspectos que impactan positivamente en el quehacer grupal y tres que lo frenan para luego determinar, en equipo, una opción de cada uno de estos aspectos. En mis respuestas determiné la empatía, el compromiso y la responsabilidad y en contrario la deslealtad, la falta de voluntad y el “chisme”. Finalmente se resolvió contestar como opción primordial el respeto y como punto en negativo la falta de responsabilidad. Por otra parte, en esta misma instancia, cada uno realizó un test de sistemas representacionales arrojando como resultado un perfil AD (auditivo digital) para Luciana y Santiago, D (digital) Florencia y A (auditivo) en mi caso.

12 de mayo de 2020:

Se trataron en clase los puntos esenciales a la hora de realizar la práctica pre profesional, es decir, la intervención con la Organización que nos toque. Estos fueron: diseño de la propuesta de trabajo y metodología (entrevistas, observación, etc). Aún no tenemos una organización

asignada y se empieza a despertar cierta incertidumbre que se percibe en el grupo de WhatsApp del curso.

19 de mayo de 2020:

En clase, el profesor Daniel Ottado menciona rápidamente las posibles organizaciones y los/las tutores/as que nos podrían llegar a tocar. En nuestro grupo de WhatsApp pasamos a especular con lo que pensamos que sabemos de los distintos docentes del trayecto de Comunicación Organizacional. Igualmente, entiendo que todo dependerá de las necesidades de las organizaciones en general y de nuestros perfiles en particular.

2 de junio de 2020:

Subo al EVA del Seminario un archivo en donde se informan los nombres completos y cédulas de identidad de cada uno de los integrantes del equipo. De esta manera, queda formalmente estipulado frente al cuerpo docente quiénes trabajaremos en conjunto.

9 de junio de 2020:

En clase se listan las organizaciones a seleccionar mencionando algunos aspectos de cada una. Florencia que trabaja en Droguería Montevideo menciona que Belnova es cliente de esa empresa, pero el resto debemos googlear porque no conocemos sobre el rubro en el que gira. Museos, en principio, resulta ser la opción más a fin a los intereses de cada uno. Se nos proporciona un documento por cada organización para que en conjunto vayamos determinando, en orden de prioridad, tres de ellas.

12 de junio de 2020:

Propongo en el grupo de WhatsApp crear un documento de Google Drive para comenzar a escriturar el perfil de cada uno, la votación de las 3 organizaciones a seleccionar y la correspondiente justificación de la primera de ellas como opción primordial. Además, lo planteo como oportunidad para conocernos un poco más.

13 de junio de 2020:

Creada la carpeta en Google drive, solicito a mis compañeros que me pasen sus casillas de correo electrónico para poder compartirla. En ella creo un archivo de texto donde escrituro los nombres completos de cada uno para que podamos ir realizando la descripción de nuestros perfiles.

14 de junio de 2020:

Habiendo realizado la descripción de mi perfil, en el grupo de WhatsApp, surgen comentarios respecto a nuestras vivencias. Al tener unos años más de edad cuento con un poco más de experiencia. Esto, sumado a nuestra propia personalidad, define las distintas maneras de percibir el mundo, algo que considero enriquecedor.

17 de junio de 2020:

Comenzamos con el proceso de selección de la organización. Cree una subcarpeta en nuestra carpeta principal del drive para agrupar allí las presentaciones de cada organización, ya que algunos no estaban pudiendo acceder a abrir los archivos de forma individual.

20 de junio de 2020:

Determinamos, en primer lugar, al Museo Histórico Nacional, segundo al Museo Zorrilla de San Martín y tercero a ACE. Redacto la justificación de la primera opción y subo el archivo a EVA para la notificación al profesor.

23 de junio de 2020:

Nos enteramos que no trabajaremos con ninguna de las organizaciones de nuestra preferencia, sino con la Cámara Uruguaya de Agencias de Medios (CUAM) y como docente tutora tendremos a Paola Papa. Percibo incomodidad por no haber obtenido el resultado esperado. Volvimos a leer la propuesta de la Cámara e intentamos convencernos de que cualquier opción sería la adecuada. En clase se explican los criterios de selección y a nosotros, básicamente, nos designaron esa organización por descarte.

24 de junio de 2020:

Envío mail a la tutora con copia a cada uno de los compañeros del equipo para contactarla y avisarle que estimamos comenzar a trabajar con ella apenas culminemos con el primer parcial pautado para el 30 de junio.

26 de junio de 2020:

Comienzo a buscar en internet información, entrevistas y/o notas de prensa que tengan que ver con la CUAM. Entre ellas advierto que en Youtube hay dos productos audiovisuales interesantes respecto al actual presidente de la Cámara y al anterior. Se las paso al equipo. Visito las redes sociales de la organización y sitio web. Mi primera impresión es que tienen serios problemas de actualización de información e imagen. Mientras tanto en el grupo de WhatsApp nos intercambiamos resúmenes de los textos que van para el parcial.

30 de junio de 2020:

Tenemos el primer parcial del Seminario. Exponemos nuestros resultados. Obtengo la menor nota del equipo por debajo del mínimo para aprobar. Me preocupo, pero rápidamente, dicha cuestión es solventada por el docente a cargo comunicándonos vía mail que ningún alumno comprometido con el Seminario dependerá de la nota del parcial para continuar. Y yo estoy más que comprometida.

1 de julio de 2020:

Propongo, en el grupo de WhatsApp, volver a contactarnos con la tutora para concretar así el primer encuentro virtual con ella. Comenzamos a coordinar nuestra disponibilidad horaria. Envío correo electrónico a Paola Papa.

3 de julio de 2020:

En la mañana de este día aún no recibimos respuesta de Paola y opto por enviarle mensaje privado de EVA para que revise su casilla de Gmail. Nos contestó y volvimos a reorganizar nuestros horarios con los de ella. Solicito a algunos de mis compañeros que le vuelvan a enviar mail a la tutora para confirmar el primer encuentro, porque a mí se me imposibilita. Nos enteramos que algunos grupos ya tuvieron la primera reunión con sus tutores y estamos un poco ansiosos.

6 de julio de 2020:

Obtuvimos confirmación de Paola. Cree el link de zoom para el primer encuentro con ella. Se lo pasé a mis compañeros y a la tutora.

7 de julio de 2020:

Primer encuentro con la tutora. Tuvimos algunos problemas con el acceso al link de zoom, pero rápidamente lo resolvimos. En dicha instancia pudimos conversar sobre la información inicial a solicitarle a la organización y algunas cuestiones a preparar. También aprovechamos para consultar sobre la presentación del Avance de Diagnóstico ya que no contamos aún con la pauta y esto nos genera un pequeño desconcierto que no nos permite ordenar nuestro plan de trabajo con otra seguridad (sensación de caminar a ciegas). Como primera recomendación se nos sugirió enfocarnos en averiguar sobre el problema de comunicación desde lo que podemos extraer de sus redes sociales, sitio web y todo lo que se visualiza de la CUAM en internet (cosa que ya hice). También, tener en cuenta que, luego de la primera entrevista debemos intentar realizar un mapeo histórico de la organización, cómo se presenta, lo que utiliza para comunicarse y con quiénes. Se nos comentó que podemos preguntar sobre cómo se auto describen, sus componentes, su fundación y en lo posible obtener un organigrama. Respecto al contexto, desde cuándo están en funcionamiento, por qué surge, cómo se constituye y si hay más organizaciones similares. Asimismo, si tienen gente especializada que se encargue del área de Comunicación y cómo priorizan la misma. Con esta base podremos comenzar a estudiar sus necesidades. Dispusimos comenzar a armar las primeras posibles preguntas para explorar los puntos débiles o temas a fortalecer (lo que percibimos). Ya que aún no tenemos la pauta, preguntamos a la tutora sobre los pasos a seguir. Esta nos mencionó que luego viene un "acuerdo intermedio" que sería sobre lo que vamos a trabajar. Me anoté los datos de contacto

de la organización (nombre del referente, correo electrónico y teléfono). Creé una casilla de Gmail para el equipo, a sugerencia de Paola, y así establecer una única voz (tgcuam@gmail.com).

También, creé un documento de Google Drive para comenzar a ingresar allí nuestro material inicial. Se lo transmito a mis compañeros y les paso la clave de acceso a la casilla de correo. Envié correo electrónico a la CUAM (con copia a mis compañeros y a la tutora) a modo de presentación y con la intención de coordinar el primer encuentro. Horas más tarde llamé por teléfono para verificar la recepción del mensaje y hablé con Lorena Merli, la Secretaría de la CUAM. Noto que al esperar que me atiendan se escucha un mensaje de bienvenida a la Cámara Nacional de Comercio y Servicios… Lorena, me comenta que también es egresada de la FIC y están muy contentos de tener la oportunidad de compartir con nosotros. Propongo a mis compañeros realizar un relevamiento de información individual e irlo dejando en el documento del drive para luego discutirlo en grupo.

10 de julio de 2020:

La CUAM contesta nuestro mail y nos solicita agendar la primera entrevista exploratoria el 23 de julio a las 10:00 vía zoom. Bastante después de la fecha que nosotros propusimos, por temas de la agenda de los directivos. Confirmé con mis compañeros y con la tutora la disponibilidad horaria, creé el link de zoom para la reunión y se lo envié a todos (integrantes del equipo, tutora y organización).

12 de julio de 2020:

Me dedico a continuar relevando toda información que se puede encontrar en internet sobre la CUAM. Entrevistas de prensa escrita, entrevistas a directivos en Youtube hablando sobre la CUAM, estudios realizados (Estudio del Consumidor Uruguayo realizado con la consultora RADAR) información sobre el MediaUy (evento que organiza la CUAM) los copy de los posteos en sus redes sociales, fecha de últimas publicaciones, cantidad de seguidores… del sitio web; su formato, diseño, etc. También investigué sobre las empresas que conforman la CUAM (información en su portal web) y analicé el contraste entre la comunicación digital de las mismas (comunicación externa) versus la organización objeto de nuestro estudio. Mientras las primeras, en general, cumplen con una presentación moderna, formatos responsivos, etc la CUAM da una imagen “estática” e inactiva.

16 de julio de 2020:

Comenzamos a plasmar en el documento de drive las posibles preguntas a realizarle a la CUAM partiendo del material de "Auditoría en Comunicación" proporcionado por la tutora (Amado Suárez, capítulo 2 y 3). Acordamos con ella que nos fuera subiendo, al documento de Google

Drive, la bibliografía que quisiera que tuviéramos en cuenta. En lo personal, me pareció un texto de fundamental ayuda y lo bastante explicativo para saber cómo arrancar.

18 de julio de 2020:

Planteo al equipo encargarme de las comunicaciones con la CUAM y tutora desde tgcuam@gmail.com como vía única de comunicación y así agrupar en un solo canal de comunicación los mensajes. En realidad, esto ya lo venía haciendo yo sola, pero me pareció bueno dejarlo establecido teniendo en cuenta que en días anteriores se había realizado una comunicación vía mail a Daniel Ottado por quejas respecto a los tiempos de respuesta de la tutora. En definitiva, creo que todo resultó en un mal entendido y en la falta de capacidad para controlar nuestras propias ansiedades.

20 de julio de 2020:

Creé el link y se los envío a todos (compañeros y tutora) para la reunión vía zoom del día de hoy. Ya estuvimos armando algunas preguntas para la primera entrevista exploratoria con la organización y Paola nos guía sobre cuáles dejar y cuáles no, mediante los comentarios en el archivo del drive. Está bueno porque es una manera de ver todos lo mismo y corregirlo a la brevedad lo que sea.

22 de julio de 2020:

Realizamos una vídeo llamada de WhatsApp con mis compañeros para terminar de acordar el orden de la entrevista a realizarle mañana a la CUAM. Las preguntas ya las tenemos. Serán 12 y nos repartiremos haciendo 3 cada uno. Además, comenzaré presentándonos y continuaré como moderadora de la conversación.

23 de julio de 2020:

Primera entrevista exploratoria con la CUAM. A primera hora recibimos por mail el visto bueno de la tutora, respecto a las preguntas y nos recomendó enfocarnos en el problema de comunicación, la percepción sobre el tema, así como en los procesos y canales de comunicación interna y externa. En la entrevista se hicieron presente Aldo Alfaro (Presidente de la CUAM) y Paulina Rodríguez (Vicepresidente). Nos hablaron sobre los comienzos en 2006 cuando la única asociación que nucleaba a las agencias de Publicidad en Uruguay era AUDAP, la evolución de los modelos de negocio en cuanto a la inversión publicitaria, cómo ésta se vió afectada con la venida del COVID 19, entre otras cosas. Fue una conversación muy enriquecedora en la que me sentí muy cómoda. Como comunicadora me encanta entablar diálogos que permitan explorar las experiencias de otros, aprendiendo de ellas y creo que hoy se vio motivada mi intención de seguir este camino. Como puntos relevantes se habló de: la fundación de la organización, los socios (Agencias de Medios) la representatividad de la

Cámara en el sector (80%) los cambios en el Estatuto a modo de actualización (tenían el mismo desde año 2006) que se presentarán ante el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) para su aprobación, los cambios y adaptación en la vida cotidiana y en los ámbitos de trabajo ante las condiciones sanitarias, la falta de visibilidad de la CUAM ante algunos actores del Estado, el vínculo con la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (CNCS) los problemas o necesidades de comunicación (no tiene personal dedicado al área de comunicación, la participación de sus integrantes es honoraria, falta de recursos económicos, etc). Problemas para generar mensajes relevantes (comunicación externa) postergación de actividades por el coronavirus, falta de tiempo y consenso para definir una única voz que hable por la organización. Finalmente, subí al drive que compartimos con los integrantes del equipo el vídeo de la grabación de la entrevista.

24 de julio de 2020:

Solicité a la CUAM vía mail que se nos envíe un organigrama, el estatuto, misión, visión y lista de socios actualizada. También acordamos desgrabar las preguntas de las entrevista, según lo que cada uno había preguntado. Seguimos sin contar con la pauta de la propuesta y eso nos dificulta continuar con el avance del trabajo. Por otro lado, sabemos que tendríamos que analizar la información obtenida en la primera entrevista exploratoria.

27 de julio de 2020:

Encontré en internet a la Cámara de la Economía Digital del Uruguay (CEDU) que se encuentra lanzando una campaña por su nueva identidad visual en redes (cambio de imagen, diseño web, historias de instagram) y se lo comparto a mis compañeros en el grupo de WhatsApp porque me parece que serviría para tener alguna referencia. Empiezo a pensar en las próximas entrevistas y a quiénes podemos contactar para seguir explorando el ecosistema en donde se mueve la CUAM.

28 de julio de 2020:

Mediante el grupo de WhatsApp, expongo la necesidad de comenzar a escribir el problema de comunicación de la CUAM en nuestro documento de drive, apoyándonos con bibliografía que nos pueda ayudar, tal como la tutora nos pidió.

31 de julio de 2020:

Me encuentro abocada a coordinar los horarios de todos, lo que me frustra un poco. No sólo se depende de los compromisos individuales de cada uno, sino también del grado de prioridad que le damos a este trabajo y la responsabilidad con la que encaramos las tareas pendientes que

tenemos que realizar. A esta altura, por ejemplo, no coincidimos los cuatro integrantes del equipo para pautar una próxima reunión con la tutora. También, es importante que seguimos sin contar con la pauta de trabajo y nos sigue dificultando para ordenarnos y dividirnos el trabajo, pero claramente si cada uno no hace un poquito, empieza a pesar la desproporcionalidad entre la productividad de algunos.

3 de agosto de 2020:

Creo link de zoom para reunirnos con la tutora. Como Florencia no pudo asistir grabé la reunión y la subí al drive para que luego pueda acceder a lo que estuvimos conversando con Paola. En la misma, nos dejó planteado los puntos a realizar. Decidimos dividirnos los puntos para tenerlos prontos el miércoles, ya que hay que empezar a armar también una nueva entrevista a AUDAP o a alguien del gobierno (a definir) y continuar con el estudio de los públicos. En el drive también se está dejando la bibliografía de apoyo que nos recomienda la tutora, porque hay que utilizarlos al momento de escribir.

6 de agosto de 2020:

El cuerpo docente del Seminario subió a la plataforma EVA la pauta del avance de Diagnóstico. En los días anteriores estuvimos intentando redactar los puntos de necesidades de comunicación, comunicación interna y externa, pero nos vemos con dificultades para resolver dichos puntos con fluidez. Esta organización al tener una estructura interna tan pequeña, carece de músculo para llevar adelante un plan de comunicación que se adapte a sus propias necesidades del mercado. Está siendo un desafío que nos hace darnos cuenta de la realidad de las cosas. Por otro lado, le volví a mandar mail a la CUAM, ya que aún no nos mandaron lo que les pedimos por esa vía (misión, visión, lista de socios, organigrama, estatuto y objetivos). Los tiempos de respuesta no son ágiles y nos está pasando que cualquier comunicación, en general, enlentece los pasos que quisiéramos dar más rápido. Esto afecta nuestra calidad de trabajo. Decidimos hacerle una entrevista a la CAU (Cámara de Anunciantes del Uruguay) a la AUDAP (Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad) y a la CNCS.

7 de agosto de 2020:

La CUAM contesta y nos manda la información que le solicitamos. Le pregunto a mis compañeros si alguno puede contactar a Lorena Merli (secretaria de la CUAM) para que nos facilite algún dato de contacto con las organizaciones que queremos entrevistar, porque me cansé de llamar a los teléfonos que aparecen en sus sitios web y de mandarles mail sin que me respondieran. Además, esto de llamar a las organizaciones, mandar mails, etc, lo tengo que hacer en horario laboral y no está bueno. Como no obtuve, tampoco, respuesta por parte de mis

compañeros a tiempo, me dirijo nuevamente a Lorena Merli y ésta, finalmente, me facilita los nombres, números de teléfonos y correos electrónicos que necesitaba.

10 de agosto de 2020:

Luego de tener que coordinar un rango de días y hora, según la disponibilidad de los cuatro integrantes del grupo me dirijo a enviar correo electrónico solicitando entrevista con la CAU, AUDAP y CNCS. También, llamé para verificar la recepción de los correos, pero solo me atendieron en AUDAP y CNCS.

13 de agosto de 2020:

Entrevista con Santiago Maccio, gerente de Gremiales de la CNCS. Además, de la preparación previa, redacción de preguntas y demás detalles, me encargo de crear el link de zoom, grabar la entrevista y colgarla en el drive para que mis compañeros y tutora luego puedan verla. También desgrabo parte de las preguntas y contacto a la tutora para un nuevo encuentro con ella. En la entrevista, Santiago Maccio nos habló de cómo se vincula la CUAM con ellos y nos dió una visión general de la CNCS. Se puso a disposición en caso de querer realizar una campaña de lanzamiento de la CUAM en todo el país apoyados por la CNCS, ya que una vez al año se realiza un encuentro nacional de directivos de gremiales entonces ahí se puede aprovechar la oportunidad. Asimismo, nos contó sobre las herramientas de comunicación que utilizan para comunicarse con sus socios (boletines, página web, twitter, correo electrónico) entre otras cosas.

17 de agosto de 2020:

Reunión con la tutora. Solo pudimos asistir Luciana, Florencia y yo. Igual, deje la reunión colgada en el drive para que Santiago pueda acceder cuando quiera.

18 de agosto de 2020:

Me preocupa que aún no hayan respondido de AUDAP ni de CAU para concretar una nueva entrevista. Al estar limitados por las condiciones sanitarias, las entrevistas son la base de nuestro estudio y es necesario sacarles el mayor jugo posible. Estas organizaciones son clave y el poco tiempo también nos apura.

18 de agosto de 2020:

Llamé a Silvana Saavedra de AUDAP y me dijo que había recibido el mail, pero que están complicados para poder brindarnos una entrevista. Que podría asistir ella, pero en el correr de la tarde, entre las 14 a 18 hrs. Va a responder por mail… Y en la CAU no atiende nadie.

20 de agosto de 2020:

Estando en clase de Asuntos Públicos me vino a la cabeza cómo encarar metodológicamente nuestro trabajo.... Desde un análisis de públicos, planificar estratégicamente la comunicación

apuntando a prever tener distintos canales complementarios con mensajes comunes y explorar eso. Se lo envío a mis compañeros por el grupo de WhatsApp para ver qué piensan y me dicen estar de acuerdo.

22 de agosto de 2020:

Le consulto a mis compañeros si pudieron leer algo de la bibliografía que la tutora nos dejó para poder avanzar con los puntos que nos faltan… metodología, diseño de la propuesta de trabajo y marco teórico. Santiago propone dividirnos los puntos y hacer cada uno una parte. Algo que parece "fácil" pero que no resulta de esa manera, porque todo está interconectado, entonces trabajar por separado no es lo más adecuado. Hay que lograr un trabajo coherente e integrado y a mi parecer no estamos teniendo un debate de posturas que enriquezca la discusión.

26 de agosto de 2020:

Aún no nos responden ni de la CAU ni de AUDAP… seguimos discutiendo cómo dividirnos los puntos faltantes. Aún no estamos todos en la misma sintonía ya que los aportes de análisis y escrituración de las ideas en el documento considero que denotan distintos niveles de pensamiento y nos es imperante encontrarle la vuelta para emparejar las distintas maneras que tenemos cada uno.

1 de setiembre de 2020:

Entrevista con AUDAP. En esta instancia solo pude asistir yo, es decir hice la entrevista sola. Las preguntas también las formulé en la individualidad aunque algunas coincidían con las ya realizadas a la CNCS. Trate de sacarle lo más que podía, pero no era una integrante de la directiva, entonces creo que el panorama que nos dio, en algunos aspectos, fue muy por arriba. Igualmente, se mencionaron cosas puntuales que estuvieron muy buenas, como las cuestiones con el alcance a los públicos gubernamentales. También mencionó las herramientas que utilizan para hacer encuestas a sus asociados, entre ellas "surveymonkey" que hasta el momento no la conocía. Dejé la grabación de la intervención en el drive del grupo y mis compañeros procedieron a desgrabar la entrevista, ya que no les fue posible acompañarme.

4 de setiembre de 2020:

Reunión con la tutora. Asistimos Luciana, Santiago y yo. Paola nos indicó que debíamos: analizar el ecosistema en el cual está inserto la CUAM - AUDAP - Círculo de la Publicidad, etc… (derivado de los públicos). Profundizar acerca de la imagen que proyecta la CUAM, analizar productos comunicacionales: web, twitter, facebook. Relacionar los conceptos explicitados en el capítulo sobre públicos de Ferrari y Franca (Clasificación y análisis - públicos latentes). Comenzar a pensar sobre un relevamiento mediante una encuesta (formulario). Diseñar preguntas. Lecturas: Imagen - Villafañe, Públicos - Ferrari y Franca. Realizar

profundización de públicos (productos comunicacionales) y profundización en imagen. Por último: que definamos después de todo esto, en un párrafo, cuál es el problema o necesidad de comunicación. Explicitarlo.

5 de setiembre de 2020:
Leyendo el texto de Franca se me ocurrió que el formulario o cuestionario que decía de hacer ayer Paola, tal vez estaría bueno hacérselo a las Agencias de Medios de todo el país que no están afiliadas a la CUAM, aunque no son muchas o al menos saber cuántas hay en total en todo el país y por qué deciden quedarse por fuera de CUAM.
9 de setiembre de 2020:
Quedamos en reunirnos mediante vídeo llamada con el grupo. Resolvimos avanzar en solicitarle a la CUAM un FODA, coordinar una entrevista con IAB (Interactive Advertising Bureau) coordinar reunión con la tutora para el lunes a la mañana, división de los puntos de metodología, marco conceptual, análisis de redes sociales y públicos.
10 de setiembre de 2020:
Contamos con un grupo de WhatsApp en donde también está la tutora. Esto nos facilita a la hora de coordinar reuniones con ella. Estoy viendo cómo redactar el mail a la CUAM donde solicitamos FODA y descripción del diseño del logo. Llamé recién a IAB para confirmar que les llegó el email que les mandé para la entrevista la semana que viene y me atendió la misma contestadora de la CNCS… Igual no estaba la secretaria. Quedaron de pasarle mi nombre y número para que me contacte. Por la tarde, envié comunicación a IAB y a CUAM por las necesidades que hemos trabajado. También, a la CUAM, se le consultó disponibilidad para coordinar un encuentro entre la semana del 21 al 25 de setiembre a modo de hacer el acuerdo de problemas y necesidades, previo a la entrega del avance.
12 de setiembre de 2020:
Recibimos un mensaje de Luciana en el grupo de WhatsApp, la cual plantea dudas sobre cómo comenzar a abordar el punto del marco teórico y le contesté que, a mí parecer, está apuntado a desarrollar las bases teóricas de las que se parte. En realidad no es poner un concepto y decir el autor, o sea copiar y pegar no, sino que, hay que tener un panorama global y empezar a desarrollar conceptos base desde la perspectiva de esos autores; Organización, Comunicación, públicos, herramientas de metodología… Volvemos a lo que decía el 22 de agosto… dividirse los puntos de un trabajo y hacer cada uno una parte no es bueno, porque tiene que haber consenso e integralidad del trabajo. Habría que armar la primera aproximación hablando de los conceptos base entre autor y documentación, pero a lo que voy es que no me parece que si se

va a hablar sobre un determinado punto, se copie y pegue de un texto bibliográfico. Tendríamos que ir leyendo lo que ya estuvimos poniendo (comunicación interna/externa, análisis de públicos, reputación, etc). La generalidad de los asuntos. Cómo englobamos conceptualmente las ideas. Trabajar con capacidad de análisis y pensamiento crítico no es fácil.

13 de setiembre de 2020:

Este fin de semana (sábado y domingo) estuve la totalidad de ambos días abocada en el avance de Diagnóstico. Trabajé sobre los puntos que ya habíamos expuesto, re ordené el documento, resolví comentarios pendientes de la tutora y continué explorando las entrevistas y bibliografía proporcionada. Aproximadamente, a las 18:00 horas de este domingo, mis dos compañeras que hasta ese día, a esa hora no realizaron lo que mantienen pendiente, cuestionan vía WhatsApp la tipografía, interlineado y tamaño de la letra del trabajo. Cuestión que a esta altura me parece totalmente insignificante. Académico es hacerlo Overleaf que es un editor de LaTeX, pero me parece que estamos contra tiempo y en este momento tenemos que enfocarnos en el contenido más que en la forma. Expreso esto en el grupo de WhatsApp en vista de sus comentarios. No puedo creer que tenga que gastar mi tiempo en discutir esto. El tipo de letra no me cambia en nada, mientras tengamos todo lo que tiene que estar. Discutir un domingo de noche sobre el tipo de letra, el tamaño, el interlineado me parece una tomada de pelo, potenciada por haberme pasado ambos días del fin de semana aportando contenido analítico y bibliográfico al trabajo. Cómo mínimo espero un debate sobre los contenidos que enriquezcan los resultados conceptuales.

14 de setiembre de 2020:

Recibimos respuesta del IAB cambiando el día de la entrevista. Cosa que pienso que sucedió por la demora que tuvimos en contestarles en primer momento, dado que no siempre logro conseguir que el grupo conteste con la suficiente diligencia la disponibilidad horaria y esto enlentece las comunicaciones y los avances. Por otro lado la CUAM responde sobre info solicitada respecto al FODA y descripción de su logo. El FODA consideran que lo hagamos nosotros y del logo no nos dicen mucho, porque los que lo diseñaron fueron socios antiguos que ya no están en la organización. También, agregué al documento de trabajo el cuadro que pidió que hiciéramos la tutora, respecto a la esquematización del problema de comunicación. Les pido a mis compañeros que lo revisen antes de la reunión con Paola y corrijan o agreguen cosas de ser necesario.

15 de setiembre de 2020:

En reunión con la tutora se plantea la necesidad de crear un formulario con preguntas apuntadas a Medios, Anunciantes y actores del Estado (BROU, BCU, UTE, ANTEL, etc) también la idea

de entrevistar a algunos profesores de la FIC respecto a la Planificación de Medios en nuestro País (cabe aclarar que me matriculé en el EVA del curso Planificación de Medios para acceder a material académico respecto a dicho asunto). También quedó pendiente hacer un análisis de los medios digitales que utiliza la CUAM, realizar un cuestionario sobre su imagen, pensar a qué personas preguntarle, pensar las preguntas al IAB (entrevista agendada para el viernes 18/9) etc. Teniendo en cuenta el ritmo con el que venimos avanzando y la desproporcionalidad en el nivel de los aportes que cada uno, más las frustraciones que me genera no obtener del resto el mismo nivel de compromiso con el trabajo, planteé ante la tutora y mis compañeros que me es necesario delegar la tarea de actuar como nexo entre ellos, la CUAM y las demás organizaciones. Y más teniendo en cuenta que aún tenemos muchísimo trabajo más para realizar y no me parece justo que viniendo trabajando a full para avanzar, además me tenga que encargar de hacer ese trabajo extra (de coordinar entrevistas, horarios de todos, enviar y responder mails, etc) luego se me cuestione, por ejemplo, un tipo de letra (ver explicación de día 13 de setiembre de 2020). Esto se discutió ante la tutora y luego en reunión entre los cuatro del grupo con la intención de que la situación cambie para mejor.

16 de setiembre e 2020:

La CUAM contesta que pueden reunirse con nosotros para la puesta en común del problema de comunicación el lunes 21/9/2020. Ese lunes me parece muy pronto, porque luego de la entrevista del viernes a IAB habría que procesar, no sólo lo que nos falta, sino el análisis de las entrevistas y resultado de las mismas para reformular el cuadro de problemas, planteando que haremos posteriormente un formulario para relevar cuantitativamente datos (como pidió la tutora) lo que modifica también el punto de metodología. Ese sería nuestro panorama... Por otro lado, coincido que en la entrevista tenemos que estar los cuatro, porque entiendo que, en esa instancia, hacemos la puesta en común del problema y tiene que intervenir todo el equipo, entonces también es algo a armar y preparar (cómo presentarlo, en qué orden e intervención de cada uno). Para mí habría que solicitar cambiar el día a miércoles 23, jueves 24, viernes 25 o sábado 26 en un horario que podamos todos, dándonos tiempo, además, de sacarnos cualquier duda en un encuentro previo con Paola. Aproveché a avisarles, también, a mis compañeros que el domingo 27 me toca trabajar en las elecciones Departamentales, por lo que no voy a poder asistirlos en la entrega del avance o cualquier otro asunto y que lo ideal sería que tengamos todo listo para la noche del sábado 26, en lo posible. Expresaron estar de acuerdo.

17 de setiembre de 2020:

Mañana es la entrevista con IAB tengo ganas de compartirle pantalla y preguntarle sobre el aspecto de la web de la CUAM... Ya que IAB se dedica al área de publicidad digital... que nos digan por qué está bueno que se mantenga actualizada y con un diseño responsive.

18 de setiembre de 2020:

Hoy tuvimos la entrevista con Claudia de León, gerente del IAB. Solo pudimos asistir a la entrevista Santiago y yo. Subí al drive las grabaciones de las 2 partes para desgrabar por quienes no participaron de la instancia. Ciertas preguntas no eran tan fáciles de explayar y por eso se re preguntó para sacar más información, pero estuvo bueno igual. La entrevistada quedó en enviarnos 3 archivos para que nos sirvan conceptualmente. Uno es sobre la presentación institucional de IAB, otro sobre proyección de sus socios a futuro e inversión en publicidad digital y el último un estudio sobre el internauta que se realizó en 2019. Aún no sé cómo plasmarlo en el avance pero sé que todo suma. Es impresionante la cantidad de estudios y análisis que hacen en general. Están todo el tiempo monitorizando el mercado. También nos mencionó que en el ecosistema que integran con la CUAM tienen una especie de “alianza de mutuo apoyo”. Es decir, cada iniciativa, nuevos cursos de capacitación y actualización, materiales, etc se comunican entre las distintas organizaciones para replicar los mensajes y así ampliar su alcance. También mencionó algo que me hizo acordar a los conceptos de Gore, respecto a "la organización cómo algo vivo" cuando se refirió a la web de la CUAM como "estática", siendo necesario darle una sensación de vitalidad y dinamismo.

21 de setiembre de 2020:

Reunión con Paola para terminar de definir los temas previos al encuentro del jueves con la CUAM y solventar dudas. De la reunión concluimos que debemos enfocar el problema en la visibilidad de la CUAM relacionado con la imagen. Para esto; debemos mostrarles las fuentes de las cuales nos nutrimos para decir cuál es el problema, de dónde surge y validar el mismo. Por otro lado, la tutora nos pidió terminar de resolver las cuestiones pendientes en el drive. También, para el planteamiento del problema hay que terminar de armar el mismo (el problema) agregando los objetivos por público. Separar los públicos por: Estado (ANTEL, UTE, IMM, MEF, MEC) anunciantes y Universidades y Centros de Estudio (y estudiantes) como prioritarios ya que desde la Cámara fueron los 3 que presentaban un desconocimiento de la existencia de la misma y de la tarea de un planificador de medios. Por otro lado, hay que pedirle a la CUAM que nos vuelva a facilitar un contacto con la CAU para llegar a sus asociados y así solicitarles que realicen un formulario que crearemos para medir cuantitativamente los próximos datos a ser relevados. Propuse al grupo reunirnos después del

Seminario que tenemos mañana, un rato para armar la ppt. Paola dijo que sería una de no más de 3 o 4 diapositivas.

22 de setiembre de 2020:

Hoy en clase contamos con la participación de una ex alumna de la FIC que obtuvo una calificación de excelencia (nota 12) en el trabajo final de grado. Estuvo bueno porque su plan de comunicación apuntó a la comunicación externa relacionado a la visibilidad de la organización que le tocó, como realizaremos en nuestro caso. Creo que nos motivó a seguir poniéndole ganas de este camino y nos sirvió para tener un panorama de lo que aún nos queda que es todo un desafío. Al igual que ella pienso que esta es nuestra oportunidad para aplicar lo aprendido y poder desarrollar nuestra capacidad como futuros profesionales. Estoy muy contenta. Luego de la clase, nos reunimos con Santiago y Florencia por vídeo llamada y nos quedamos una hora y media avanzando en la propuesta de necesidades a presentarle a la CUAM el jueves.

23 de setiembre de 2020:

Hoy me levanté y me dediqué a pasar en limpio lo diagramado con mis compañeros por la noche de ayer. También estoy re elaborando el FODA tomando en cuenta que ahora contamos con más conocimiento en cuanto al entorno de la Cámara luego de las entrevistas realizadas y lo comunicado por su Vicepresidenta, respecto a que no tienen este análisis confeccionado. Por la tarde, le confirmamos a la CUAM la reunión de mañana y le enviamos el link de zoom al encuentro. También, le hicimos llegar la propuesta de necesidades de comunicación a la tutora, pero a esta no le convenció mucho… como alrededor de las 20:00 hrs con Santiago re elaboramos la propuesta. Hacia las 22:00 horas, ya casi al final, se nos unió Luciana que solo pudo visualizar los cambios cuando estos ya estaban acordados. Estuvo de acuerdo y se los volvimos a enviar a Paola. Finalmente le convenció y a nosotros nos sirvió para ordenar y terminar de ajustar el documento principal de avance. Creo que está todo encaminado y al día. Lástima que la tutora no pueda acompañarnos en la reunión de acuerdo de necesidades. Quedamos en subir posteriormente al drive la grabación para que la vea.

24 de setiembre de 2020:

A las 13:00 horas nos reunimos con el equipo para organizarnos en cuanto al orden que nos daremos para explicar la presentación de necesidades de comunicación. En primer instancia, proponemos la metodología utilizada para la obtención de información y análisis, luego el problema o necesidad de comunicación mismo (visibilidad relacionada a la imagen) y luego una desagregación por públicos prioritarios (Estado, Anunciantes y Universidades) planteando

el problema de comunicación a ser resuelto para cada uno y los objetivos (en términos de resultado esperado). Sobre las 15:30 horas nos conectamos y en el encuentro se hicieron presente los mismos directivos de la CUAM que la anterior oportunidad (Presidente y Vicepresidente). Dimos la bienvenida y luego continuamos con la presentación. En síntesis nos dijeron que dimos en el clavo con los problemas y necesidades identificados. También con la priorización de los públicos que propusimos y luego nos sugirieron algunos cambios en el FODA (algo que estaba visto, ya que este análisis ellos aún no lo habían revisado). Los nervios del principio se pudieron ir dominando y la sensación del equipo es seguridad por la cantidad de trabajo realizado. Seguimos adelante con lo planteado.

26 de setiembre de 2020:

Decidimos agregar a la metodología de trabajo la utilización de formularios (encuestas) dirigidos a los públicos a priorizar (Anunciantes, Estado y Universidades, Centros de estudios y estudiantes) para luego de la entrega del avance y a sugerencia de la tutora. También sumamos una nube de palabras que recaba las más mencionadas, respecto a las respuestas de los entrevistados (CNCS, AUDAP e IAB) en las entrevistas semi estructuradas cuando se les preguntó sobre la percepción o imagen que tienen de la CUAM. El resultado en general es redundantemente positivo. Palabras como “liderazgo”, “solidez” “unión” “trabajo” confirman lo compacto de un ambiente de interrelación entre distintas organizaciones que se encuentran en un mismo ámbito para llevar a cabo acciones en conjunto. También configuramos el Índice del documento para que quede bien ordenado y revisamos las desgrabaciones de las entrevistas mencionadas. Cerca de las 17:00 horas vimos que la tutora había dejado 23 comentarios y retomamos la revisión general del trabajo. Queda terminar con la correcta citación de la bibliografía, por parte de algunos compañeros.

27 de setiembre de 2020:

Hoy entregamos el avance. En general llegamos con tiempo. Hoy me tocó asistir a una mesa receptora de votos (elecciones Departamentales) así que mis compañeros terminaron los que les quedaba referenciar de la bibliografía y pudimos cargar el archivo en la plataforma sin inconvenientes.

3 de octubre de 2020:

Les escribo a mis compañeros en el grupo de WhatsApp que tenemos que retomar las tareas de trabajo. Me contestan que pueden reunirse en la semana (hoy es sábado).

5 de octubre de 2020:

Les escribo a mis compañeros en el grupo de WhatsApp para agendar reunirnos mañana (martes) después del seminario un rato, como para comenzar a conversar sobre las cosas que nos quedan por hacer, pero no coincidimos. Seguimos posponiendo.

6 de octubre de 2020:

Le solicité a una de las compañeras si se puede encargar de enviar un mail al contacto de la CAU (Cámara de Anunciantes del Uruguay) que nos pasó la CUAM para consultar si nos pueden dar acceso a los anunciantes socios de esa Cámara y extender así una encuesta (formulario de google). Propuse mañana comenzar a armar las preguntas. En la conversación con mis compañeros, Santiago propone fijar un día a la semana para reunirnos y coincido, pero se nos sigue complicando para conciliar los horarios de todos. Florencia envió el mail a la CAU, pero por suerte el mensaje fue rebotado porque en él se solicitaba coordinar una entrevista semi estructurada y no el acceso a anunciantes para realizarles el cuestionario.

7 de octubre de 2020:

Alrededor de las 14:00 horas, llamé a la CUAM para poder hablar con Lorena Merli (la secretaria) con la intención de que nos corroborara la casilla de correo que nos habían pasado de la CAU, pero ella no estaba. Me tomaron mi cel de contacto y a las 16:00 horas me llegó un mensaje de whatsapp con el correo electrónico de Norma Bueno. Cabe aclarar que dependemos del contacto que nos haga la CUAM con la CAU ya que hemos agotado todas las vías posibles de comunicación que pudimos conseguir por otro lado (teléfonos de las oficinas de la CAU y correos institucionales que aparecen en Google y en en la web de esa Cámara) pero nunca recibimos respuesta. Por otro lado, vuelvo a insistir a mis compañeros para reunirnos hoy sin falta así arrancamos con las preguntas de los formularios (tenemos que hacer tres distintos para cada público a priorizar). A las 20:00 horas nos reunimos en video llamada de whatsapp. No pudimos avanzar mucho, pero al menos nos sirvió para plantearnos incertidumbres en cuanto a lo que nos queda del diagnóstico. Cómo Santiago se tuvo que ir antes quedamos en reunirnos nuevamente entre todos mañana 09:00 am.

8 de octubre de 2020:

Hoy comencé a las 07:00 am para adelantar cosas del diagnóstico antes de reunirnos con el equipo 9:00 am, luego tener clase y luego asistir a mi oficina de trabajo. Intenté re enviar mail a Norma Bueno a la casilla que nos pasó la CUAM, pero volvió a rebotar el correo. Probé re enviar a todas las combinaciones posibles pero no hubo caso. Busqué información en Linkedin, pero no hemos logrado contactarnos con la CAU. Asimismo, por cuestiones eléctricas,

Santiago no pudo reunirse como habíamos quedado y volvimos a posponer avanzar juntos. Pese a esto, terminé el cuestionario de los estudiantes y comencé el de anunciantes y el del Estado por mi parte y lo dejé en el drive para que los demás lo revisen cuando tuvieran tiempo. La tutora nos planteó que es necesario que entre hoy y mañana ya los tengamos terminados y por eso planteo en el grupo que tenemos que organizarnos. Hay que ordenarse para que todos hagamos algo a la misma. Aún queda terminar de pensar las preguntas para los formularios y pasarlas a la tutora para que las revise, conseguir los contactos (correo electrónico y teléfono) de las unidades de Comunicación de distintos Entes estatales (enviar mail y después llamar para insistir que nos contesten) y también contactar nuevamente a la CAU llamando por teléfono a esa Cámara o a las empresas donde trabajaban sus directivos (es la única que nos queda). Al mediodía, Santiago consiguió algunos de los contactos de los Entes. A eso de las 15:30 horas, le consulté a Luciana si podía encargarse de contactar vía mail o llamar a los contactos que consiguió Santiago, pero no respondió. Cerca de las 17:00 horas y estando todavía en mi trabajo me dispuse a contactar por teléfono a las oficinas del Estado que nos faltaba y solo nos atendió la IMM los cuales nos dijeron que llamáramos otro día porque no había nadie a esa hora. Llamé a la CAU y no contestan, llame a Lorena Merli y ya se había retirado, conseguí en la web del MEC el correo de Comunicación de ese Ministerio y en OSE y UTE nos dejaron en espera, pero en la web de OSE conseguimos el correo de su gerencia de comunicación. La verdad que hoy no me dió tiempo de llamar a mas nadie. Simultáneamente a esto, Santiago se encontraba en el drive bocetando algunas nuevas preguntas a implementar en los cuestionarios. Alrededor de las 19:00 horas Florencia se compromete a enviar los mails para contactar a los entes, así mañana puedo llamar temprano e insistir con que nos den respuesta, pero eso no lo hace.

9 de octubre de 2020:

Llamé a Canarias para hablar con Nelson Loira, presidente de la CAU, pero me dicen que lo encuentro el lunes. Igualmente, me pasaron su correo institucional y le mandé un mail solicitando acceso a los anunciantes. Tendría que haber quedado pronto ayer el envío de los otros mails, pero aún no está así que vuelvo a plantear que si no trabajamos todos con un nivel de productividad similar no vamos a llegar en fecha. A men de esto, me dispongo a enviar mail a MEC, MSP, IMM, ANTEL, ARCE, OSE y Comunicación de Presidencia. En UTE ni siquiera atienden el teléfono y en ANCAP tampoco. También estuve modificando las preguntas que ya habíamos planteado y escrituré una introducción a cada formulario, según las observaciones de la tutora pero falta. Se me ocurren algunas preguntas para conocer sobre la imagen que podrían tener los encuestados sobre la organización.

10 de octubre de 2020:

A la mañana tuve un parcial de Diseño de Proyectos, luego de terminada esa clase (posterior a las 13:00 horas) creo en el drive un archivo para comenzar a escriturar lo que queda del diagnóstico y reviso las posibles preguntas de los formularios. Me dispongo a leer bibliografía para encarar lo que nos queda con real fundamento bibliográfico. Seguimos sin terminar los formularios, sin dar con la CAU y sin dar con los Entes del Estado. Esto es preocupante a la altura del mes en que nos encontramos.

13 de octubre de 2020:

Llamé nuevamente a Canarias para hablar con Nelson Loira, pero me dicen que está ocupado y dejé mi cel de contacto. Me preocupa que no nos dé el tiempo para nada. Estamos llegando a un momento en el que la falta de respuesta por parte de los posibles encuestados nos supera. En clase del Seminario le planteé a Daniel Ottado la posibilidad de contar con, al menos, una semana de prórroga para poder entregar el diagnóstico y me dice que se podría pero hay que hablarlo con la tutora. En principio no habría problema. Comienzo a pensar en un plan B que podría estar dirigido a realizar un cuestionario interno a los integrantes de la CUAM para conocer sobre cómo se auto perciben y realizar una entrevista semi estructurada más al docente Gerardo Gascue (sugerido por paola) como para tener la opinión de la academia, pero esto nos cambia todo el rumbo que teníamos planeado y no es del todo viable.

14 de octubre de 2020:

Consulto a mis compañeros qué podemos proponer como plan alternativo, pero en vez de eso se plantea que mejor insistir en llegar a los posibles encuestados. Florencia encaró a llamar por teléfono a los entes del Estado a los que le había enviado correo y algunos nos contestaron, mientras por el grupo de whatsapp íba poniendo más datos de contacto o enviando emails de respuesta. Seguimos con la elaboración de las preguntas, pero aún no están terminadas. El formulario de preguntas al Estado es el que está más elaborado. Creé un cuarto formulario para los Centros de Estudio, ya que hasta el momento habíamos creado solo para Anunciantes, Estado, y estudiantes. A las 18:00 horas me desespera que no hemos podido recibir respuesta de la CAU y me acuerdo que una compañera del Seminario (Claudia Cash) a la que conozco por haber realizado trabajos en grupo, trabajaba en Conaprole (misma empresa de en donde trabaja la Vicepresidente de la CAU). Le mande un mensaje de WhatsApp a Claudia y rápidamente me pasó el teléfono celular personal de Rocío Vilaró. ¡Un éxito!

15 de octubre de 2020:

Hoy por la mañana llamé a Rocío Vilaró Vicepresidenta de la CAU (según la información publicada en la web institucional de esa Cámara) para explicarle nuestra necesidad de acceder

a los anunciantes y me dice que ella hace meses que ya no trabaja en Conaprole por lo que hace meses no integra la CAU... Me dió la impresión que no quiso darme el teléfono de contacto de Norma Bueno (a quien le escribimos varios mails sin recibir respuesta) porque me dijo que le iba a mandar un correo a ésta y cualquier cosa me llamaba. Claramente estamos peligrando una pata muy importante del trabajo. Vuelví a revisar la web de la CAU y constaté que está ubicada a unas pocas cuadras de mi casa y no por otro barrio más alejado como hasta el momento me había parecido. En ese momento salí de mi casa y me fuí caminando más que rápido a "golpearles la puerta". Había que agotar todas las vías. En el camino llamé a las oficinas de la CAU pero no atendió nadie. No obstante, llegué a destino. Toqué timbre, pero no respondieron. Al ver que el edificio se conformaba por oficinas de distintas empresas, toque el timbre de un estudio jurídico que quedaba en el mismo predio. Al ingresar a dicho estudio le expliqué a la recepcionista todo lo que nos estaba costando dar con el personal de la CAU y la chica de edad similar a la mía y también estudiante, pero de abogacía, empatizó con nuestro problema y con muy buena onda me dijo que le dejara mi teléfono y cualquier movimiento que viera de gente me avisaba. Al llegar a mi casa, recibo una llamada de esta chica avisándome que acababa de ver el auto de la gerente de la CAU y que volviera porque seguro la encontraba. No terminaba de llegar a mi casa cuando ya estaba saliendo de nuevo. Nuevamente en destino, me dejó ingresar el personal de limpieza del edificio que ya me había visto un rato antes y había escuchado todo mi relato sobre el trabajo de diagnóstico, Facultad y la bendita encuesta. Finalmente, encontré la manera de que nos respondieran el mail que les habíamos mandado y por consiguiente el acceso a los anunciantes explicando personalmente a la gerente de la CAU todas las vueltas que habíamos dado que concluyó en mi insistencia "desesperada" porque nos recibieran. Al finalizar el día ultimé las últimas correcciones de los cuestionarios por teléfono con la tutora desde el ómnibus y por supuesto le conté sobre la odisea de la mañana… Para mi, una anécdota que me va a quedar para toda la vida. Me siento satisfecha por ese lado.

16 de octubre de 2020:

Hoy comenzamos a hacer circular la encuesta a estudiantes y ya vamos alrededor de 50 encuestados. También respondió la encuesta la Universidad Católica y el Ministerio de Educación y Cultura. Faltaría seguir insistiendo con el resto y que los anunciantes accedan a contestar nuestra consigna. Espero que nos de el tiempo y que todos los implicados se pongan las pilas.

21 de octubre de 2020:

Hoy tuvimos una reunión con la tutora. Decidimos comenzar con el análisis de las entrevistas en profundidad. Nos dividimos así cada una de las 4 organizaciones entrevistadas. Yo realicé

la de AUDAP. Definimos partir del análisis de las dimensiones más relevantes para nuestro trabajo: vínculo con la CUAM, percepción de la imagen con la CUAM, Fortalezas y Debilidades de la CUAM y canales de comunicación interna y externa que utilizan en la interna de cada organización y para comunicarse y estar en contacto con sus distintos stakeholders.
Por otro lado, en conversación con la tutora, me pareció que el diagnóstico no estaría completo si no realizamos un cuestionario interno a los socios de la CUAM para conocer cómo se auto perciben, respecto a la organización y una "wish list" de todo lo que harían contando con dinero y personal suficiente, en cuanto a lo que la gestión de comunicación refiere.
24 de octubre de 2020:
Hoy nos reunimos con el resto de los compañeros del equipo y estuvimos alrededor de 3 horas y media trabajando sobre el documento. Estamos intentando terminar adempas, el punto de efectos COVID. También quedamos en rever lo de marco teórico y metodología que con Santiago resolvimos profundizar (desde la recopilación de información de la organización hasta las encuestas)

27 de octubre de 2020:
Tuvimos el parcial del Seminario y quedé muy conforme con cómo me fue. A diferencia del primer parcial del año esta vez me saqué 44/48, así que bien.
28 de octubre de 2020:
Continúo en el documento de Diagnóstico resolviendo los comentarios que la tutora nos dejó en el drive y reformulé la mayoría de los párrafos de aplicación inicial a los públicos encuestados, tal como solicitó Paola. También me pareció correcto confeccionar una tabla de descripción de variables para cada encuesta. La idea es que cualquiera que lea los análisis pueda interpretar los resultados como si no tuviera ningún conocimiento del resto del trabajo, pudiendo entender de toda manera, pero al final preferí no incluirla ya que el resumen de las encuestas se adjunta en anexos.
30 de octubre de 2020:
Hoy se comunicó con nosotros la tutora y nos pidió reunirnos mañana sábado a la mañana pero a mi se me complica por el parcial de Diseño de Proyectos. Quedamos en que nos irá dejando comentarios en el drive sobre lo que fuimos avanzando. Hoy tendríamos que terminar con el análisis de las encuestas para arrancar con la Conclusión y las Recomendaciones. A la noche Paola nos advirtió sobre la extensión del trabajo. Con el lugar que ocupan las tablas y gráficos de las encuestas ya estamos en 50 carillas. Nos pidió que resumamos algunos puntos, pero esto en el grupo se percibe como contraproducente. No se puede sintetizar así nomás.

31 de octubre de 2020:

Nos reunimos con el grupo y terminamos lo que nos faltaba alrededor de las 20:00 horas.. Evaluamos qué podíamos reformular y cambiamos el interlineado del trabajo.

1 de noviembre de 2020:

Alrededor de las 14:00 horas, la tutora nos dejó dos comentarios en la redacción de la conclusión porque no parece estar de acuerdo con el enfoque que le dimos. En lo particular, creo que está muy bien resuelto y más teniendo en cuenta que es una conclusión que se desprende de todo un análisis en profundidad que se sustenta en todo lo largo del documento.

Anexo N°10 Presupuestos

- Manual de Identidad Visual

Manuel Cabrera mar, 17 ago. 14:18 (hace 9 días)
para mí

Florencia, buenas tardes!

Te cuento, cuando nosotros diseñamos un logo, incluimos dentro de los materiales entregables, un manual de identidad básico. Muy similar al que te detalle en el presupuesto.
En caso de querer diseñar un logotipo el presupuesto es de U$D 650 + IVA e incluye, manual de identidad básico, diseño de tarjeta personal, hoja membretada, firma digital para mail, imágenes de perfil para redes y hasta 4 portadas de destacadas para instagram.

De querer hacer un rebranding, les conviene ir por esta opción ya que se renueva el logo y no solo se entrega el manual de identidad, sino que otros materiales también.

Cualquier cosa, estoy a las órdenes.

Saludos,
Manuel.

- Rediseño web

De: **Oscar Montañés** <omontanes@gmail.com>
Date: mar., 24 de ago. de 2021 20:39
Subject: Re: SOLIC. COTIZACIÓN WEB.-
To: Sofía Pérez <s.perez.uy@gmail.com>

Hola Sofia,

En función de los sitios que indicas como ejemplo , todos ellos están desarrollados utilizando WordPress como framework

De nuestro lado no trabajamos en modalidad de proyecto cerrado, sino que vendemos paquetes de horas con entregables semanales para que el cliente pueda ir modelando el producto final.
Según los requerimientos que comentas: noticias, webinar (supongo que linkeados a youtube) y bolsa de trabajo, estimo que llevará una carga de 50 horas aproximadamente, con un costo unitario por hora de USD 35 + impuestos.

Entiendo que la CUAM ya tiene un dominio y hosting para alojar el nuevo sitio, por lo cual no habría otros costos adicionales.

Cualquier duda, me encuentro a tu disposición.

Saludos
Oscar

- Realización audiovisual

PATERSON_films

COTIZACIÓN

Cliente: "CUAM"
Fecha: 31/09/2021

Production company: PATERSON
Adress: Brito del Pino 1277, Montevideo.
Telephone: +59898040639

Dirección general del proyecto: Pieza audiovisual institucional para la nueva identidad de la CUAM.	

Pieza: - 1 video institucional	
Locución - Voz en off	
Equipos de filmación y sonido	
Viaticos: Transporte y catering.	
Edición	
TOTAL*	**UY$ 59.600**

***Total** realizado en Pesos Uruguayos.

Presupuesto vigente por 30 días desde su fecha de presentación.

Forma de pago a convenir con cliente.