

Comunicación Política

Quito - Ecuador

COMUNICACIÓN POLÍTICA

© **Varios autores**

1000 ejemplares -

Editor: Edgar Jaramillo Salas

ISBN 9978-55-031-3

Código de Barras 9789978550311

Registro derecho autoral N° 018357

Portada:

CIESPAL

Diagramación texto:

Fernando Rivadeneira León

Impresión:

Editorial "Quipus", CIESPAL

Quito – Ecuador

Los textos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresan necesariamente el pensamiento del CIESPAL. Está prohibida la reproducción total o parcial de la obra en cualquier forma o por cualquier medio sin autorización escrita de sus autores.

Índice

Presentación	7
La videopolítica en las sociedades contemporáneas Rodrigo Borja Cevallos	11
Tratamiento de la comunicación política: los medios y el comportamiento de votación Roberto Izurieta Cánova	29
Estrategia en el marketing político Ralph Murphine	57
Estrategias de las campañas: diez mandamientos Felipe Noguera	67
Comunicación y mercadotecnia política Rafael Reyes Arce	83
Ver mucho, escuchar mucho pensar mucho ... hablar poco César Martínez	103

Métodos cuantitativos de investigación: encuestas Hugo Barber Sosa	121
Métodos cualitativos de investigación: focus group Ángel P. Córdova	137
La política aplicada para contextos interculturales Santiago Pérez	155
Conozca a sus electores; desarrollo de bases de datos Pedro Silva	171
Digitalización y mapeo en campañas Juan Roca	185
Targetin y mapeo computarizado Jorge Jiménez	201
El contacto directo con los electores Carlos Alberto Escalante	205
Publicidad política Gustavo Vallejo Pérez	219
Estudio de caso: elecciones nacionales de Perú 2001 Giovanna Peñafior	231

Estrategia de las campañas: diez mandamientos

Felipe Noguera

La política en América Latina está siendo duramente criticada en los últimos tiempos, inclusive en distintos lugares hay iniciativas bastantes anti-políticas. Por ejemplo, en los medios de comunicación de Argentina, la gente discute cuál es el método más efectivo para anular el voto, si hay que votar en blanco o hacer que le impugnen. Esta efervescencia opositora alienta a buscar que la democracia funcione, más aún cuando vemos cosas como el atentado a las Torres Gemelas en Nueva York.

Entonces, debemos hacer una nueva política, mejorada, donde los responsables seamos nosotros para hacer que las reglas de juego sean revisadas. En este contexto, los procesos electorales fortalecen la democracia y en ellos, las campañas y sus estrategias son partes fundamentales.

Al analizar las estrategias de campaña, se debe enfatizar en tres aspectos centrales: la importancia de la estrategia; la importancia de la experiencia, pues la comunicación política de campañas electorales es un actividad que difícilmente se aprende en cursos teóricos; y la propia experiencia.

* Argentino, consultor político.

El problema con las campañas es que son reactivas. El primer contacto con un político será el inicio de una serie de reuniones para conocer lo que le dicen su partido, su esposa, lo que a él le gustaría hacer y los límites de tiempo que tiene. Es una perspectiva de corto plazo, de crisis permanente, en la que no es importante lo que se hace ahora sino definir a dónde vamos, cómo llegar allá y una vez que tengamos eso armado, podremos ver qué hacemos en cada una de las situaciones; o sea el desafío de trabajar estratégicamente.

El primer mandamiento es **la importancia de tener una estrategia**. Centrarnos en ésta significa ponerla por escrito, “si no existe” (Joe Napolitan) que sea creada por el equipo de campaña para que sea una sola para todos, siendo “padres de esta criatura” el compromiso de llevarla a cabo es ineludible. No debe ser muy complicada; en términos estadísticos debe ser robusta, es decir que debe funcionar aún cuando algún componente o recurso fallen. Tiene que ser como un vehículo de doble transmisión, que la podamos meter por las montañas y no como un auto de fórmula uno, que solo va a andar en un circuito cerrado de características muy particulares.

En gran medida, la estrategia debe ser pública y comunicada internamente y externamente, y nunca se debe subestimar la capacidad o el potencial de las alianzas espontáneas; cuando está claro lo que se está haciendo, repercutirá en la sociedad con una fuerza imparable. Esto es lo que queremos lograr.

El segundo mandamiento es **definir los objetivos**. Por ejemplo, en Colombia en 1998, Andrés Pastrana, los últimos días de la elección, cuando estaba abajo en las encuestas de la segunda vuelta, se reunió en el Cauán con Tiro Fijo, comandante de las FARC, y le rompió el mensaje a Serpa quien sostenía poder lograr la paz, porque el Comandante de las FARC dijo “yo no voy a hablar con Serpa sino con Pastrana”. Él ganó la elección, pero perdió la Presidencia y la victoria fue de Tiro Fijo, ese fue el precio que después no le permitió gobernar.

Los objetivos no deben estar solamente en lo electoral, ver cómo ganar, tener suficientes diputados para poder gobernar, sin compromisos que imposibiliten la labor de gobernar después, sin enemistarse con todos los grupos de poder; éstos no son problemas menores; es fundamental saber que se quiere ganar la elección, pero luego se quiere poder gobernar bien, salir con todo en orden y poder elegir al próximo con una visión de largo plazo. Entonces los objetivos tienen que ser claros, iguales para todos, cuantificables porque si no se pueden medir, no se pueden gerenciar.

Hay un equilibrio que se debe mantener en política; si uno no es realista le va mal, si carece de ambición de cambio ¿para qué está en la política? Creo que éste es un test muy importante para los objetivos, reconocer cuál es la realidad y desafiarla para poder modificarla.

Con estos dos mandamientos, tener una estrategia y definir objetivos, se trata de definir primero a dónde queremos ir antes de dónde estamos.

El tercer mandamiento es **conocer el contexto**. Ésta es una posición ideológica, porque muchas veces el diagnóstico puede variar una vez definido el objetivo. Si trato de definir el diagnóstico, de decir dónde estoy y deducir hasta dónde puedo llegar, probablemente me voy a quedar corto, voy a ser poco ambicioso. En este planteamiento, empiezo por definir un objetivo, después vemos dónde estamos y si podemos llegar a ese objetivo o no, pero muchas veces vamos a hacer el diagnóstico inclusive de una manera distinta metodológicamente, dependiendo de cuál haya sido el objetivo que no fijamos. Entonces, el tercer mandamiento tiene que ver con este dicho: “en política se le puede ganar a cualquiera, menos a la realidad”.

Hay que hacer una especie de mapa de la situaciones, saber quién está en cada parte de este mapa y dónde quisiéramos estar para poder actualizar este mapa, utilizando encuestas por supuesto,

pero empapados del contexto histórico también, o sea en términos dimensionales. La encuesta nos da información sobre cómo están las cosas hoy, pero también es interesante el ejercicio de tratar de explicar históricamente dentro de equis años por qué ganamos esta elección; además se dispone de mapas geográficos, ideológicos, demográficos, etc., para armar un tablero de comando de información y ubicarnos ahí.

Recuerdo que con Sixto Durán Ballén hubo grandes discusiones acerca de la dimensión, cercanía, lejanía del gobierno de Rodrigo Borja con el pueblo. Nosotros modificamos el pensamiento de campaña con una dimensión transversal, que nos permitió ver que lo importante no era estar a favor o en contra del gobierno, sino cerca o lejos de la gente. Sixto estaba lejos de los partidos y cerca de los votantes.

El cuarto mandamiento, ***inventariar recursos***, tiene que ver con el diagnóstico interno, un FODA para analizar nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto se hace para uno mismo y para los opositores y nos da la posibilidad de anticipar los puntos flacos del opositor para cuando los necesitemos y conocer nuestro talón de Aquiles, si es que nos atacan por ahí. “En política no hay sorpresas, solo sorprendidos”.

Cuando se habla de recursos en campaña, muchas veces se dice que los principales son el tiempo, el dinero, las personas y su talento y el conocimiento; el más escaso es el tiempo, pues sólo en los sistemas parlamentarios uno tiene la opción de postergar las elecciones. Esta tiranía obliga a empezar las campañas rápidamente y lo que debe arrancar de inmediato es el pensamiento estratégico de la misma, la investigación, no la publicidad por ejemplo. Además, los recursos inventariados deben ser reales y no promesas, porque la mejor manera de sabotear una campaña es decir que se va a dar dinero, ellos se lo gastan en la cuenta y después no se los da y la campaña explota.

El quinto mandamiento, **desarrollar la propuesta**, tiene que ver básicamente con el mensaje unificado como alma de la estrategia. Esto no es una idea genial de un publicista, no se saca de un libro de ideología, por lo que hay que catalizarlo de forma única. No hay que ver las campañas incondicionalmente sino críticamente. A diferencia de los Estados Unidos, en donde muchas veces la gente no habla de política, el candidato es el que instala el debate, entonces son esos treinta segundos del *spot*, esa carta que le llega, lo que le da casi toda la información a la persona.

En la mayor parte de los países de América Latina vivimos en un debate político permanente y la gente lo relaciona de una u otra manera, hay una trenza que se va haciendo todos los días en los medios de comunicación, en las conversaciones, en los mercados, etc., donde la política normalmente es una parte importante. Entonces, mi consejo es analizar cómo nuestro mensaje va a interactuar en ese debate social que ocurre a diario. Es hablar de un eje central que puede manifestarse en formas diversas, un *slogan* por decir algo.

El voto canaliza una decisión de fondo del electorado, de seguir o no con una política económica, de darle o no más importancia a los indígenas, de estar en pro o en contra de la reforma constitucional. Identificando esa decisión, en medio de la discusión social, podemos armar un mensaje que no sea lo que estamos diciendo sino lo que la gente entiende y eso pasa a ser la verdad sobre la que debe girar la campaña.

El mensaje debe tener algo de fantasía y algo de propuesta. Es difícil ganar una elección con un mensaje totalmente fatalista; existen políticos agoreros, que siempre han tenido razón cuando han dicho que las políticas económicas tales o cuales no van a funcionar, pero después nadie vota por ellos. El hecho de que tengan razón no significa que vayan a ser buenos gobernantes, entonces es muy importante esta capacidad de ilusión, “queremos promesas” parece decir la gente. Sin embargo, el mensaje tendrá la solvencia

técnica que se va a aplicar en el gobierno, por lo que la promesa debe ser coherente con la realidad.

Una característica interesante de las propuestas, dentro de esta nueva forma de hacer política, es que antes estábamos acostumbrados a pensar en campañas donde el centro de la escena era la discrepancia. Pero ahora en muchos países se pasa del desacuerdo al acuerdo, porque si un partido gana una elección porque propuso una política económica determinada, por ejemplo, el partido opositor, para poder volver a ser competitivo, tiene que estar de acuerdo con esa politización.

Es que ya no es una política pendular sino, en gran medida, acumulativa, donde es muy importante reconocer los logros del otro, porque esa es la manera de quitarles del tablero; si el otro tiene un logro que es valorado por la gente y yo estoy en desacuerdo, esa es una desventaja mía.

La estrategia consiste en decir cómo hago yo, sin renunciar a mis bases, para aceptar una propuesta. Hay la sensación de que a la gente le gusta que los políticos estén de acuerdo y reconozcan las cosas buenas, cuando las hay, para poder ir moviéndose hacia adelante.

El sexto mandamiento es el **'targeting'**, como se conoce a la acción de apuntar. El mensaje armado en el punto anterior llegará a distintas personas de diferente manera y por diversos medios; no se puede repetir exactamente lo mismo cada vez, porque tendríamos una campaña monolítica. Gran parte de la complejidad de las campañas es el cómo agarrar este mensaje y generar versiones del mismo, no contradictorias entre sí, pero adecuadas para cada público, teniendo en cuenta que solo se necesita el 40 o 51 por ciento de los votos –dependiendo del sistema electoral– para ganar.

Hablamos, entonces, de segmentos estratégicos, dividimos al electorado en franjas y definimos cuáles van a ser los que quiero

traer a mi lado para poder ganar, cómo llegar a ellos y que sumen ese porcentaje que necesitamos para la victoria. Ganarse un segmento o hacer que cambie de opinión, es tarea difícil; entonces hay que concentrar gran cantidad de recursos de una manera muy disciplinada y también consolidar mis votantes para que no me los quite el otro.

Otra cosa muy común en las campañas es ser oportunistas. Cuando ocurre algo, se pasa una ley o hay una crisis, se dirige un mensaje específico a un grupo que se quiere modificar; debo tener eso previsto para tratar de traérmelo, pues siempre hay una cierta tendencia de moverse de manera más discreta, puntual, porque la gente no está en una fluctuación total.

Los norteamericanos dicen que muchas veces las campañas parecen un *match* de boxeo con sus *rounds*, donde se concentra la atención de la campaña y el debate con el oponente en ciertos temas y en ciertos grupos, entonces hay que tratar de prever cuáles van a ser esos encuentros oportunos, cómo concentrar el mensaje, ya sea para cambiar o para consolidar.

La **organización** es el séptimo mandamiento. Si se tuviera simplemente una estrategia en teoría, sin capacidad de montar una organización que la puede llevar a cabo, no sirve para nada. Entre los conceptos importantes de la organización política está en primer lugar que la organización de una campaña electoral no es una estructura, sino un proceso. Los que comienzan la organización dibujando un organigrama se equivocan; la campaña es una cosa viva que va pasando por distintas etapas, como la deliberativa, la ejecutiva, etc., y a cada una hay que organizarla de distinta forma.

Si se trata de imponer inicialmente, por ejemplo, una organización ejecutiva, tipo piramidal, para empezar inmediatamente a hacer cosas y que no haya discusión, todo va a fracasar por las divisiones internas. De igual manera, armar una cosa totalmente deliberativa y nunca llevarla hacia el ejecutivo, tampoco va a tener

éxito, porque estarán muy contentos todos debatiendo entre ellos, pero no lo van a llevar a cabo.

Este proceso tiene la forma de un reloj de arena, en el que la parte de abajo es una pirámide donde están una serie de unidades operativas y algún tipo de gerencia, pero la parte de arriba debe ser como un embudo, donde pueda haber esa deliberación de las distintas cabezas, pero que se vayan poniendo de acuerdo, reconociendo los tiempos pertinentes.

En segundo lugar, hay que tomar en cuenta que la forma importa. Si alguien va a ser director de campaña, que ejerza el título y así sucesivamente con todos los puestos. Hay muchas campañas donde hay un organigrama para mostrar una cantidad de personas que se reúnen, discuten las cosas y se preguntan porqué no se hacen, pero en el fondo no les importa porque saben que después el candidato va a su casa, se reúne con un grupo de amigos y deciden otra cosa. Esto es muy dañino, por lo que se recomienda que ese grupo de amigos del candidato tenga un reconocimiento formal dentro de la estructura de campaña, en vez de ser un fantasma con poder no reconocido.

Con el mencionado mecanismo del reloj de arena debería superarse otro punto nocivo en campaña, que son las peleas internas de los partidos. La idea sería que se debatan las diversas posiciones y se resuelva todo, porque al tratar de taparle la boca a quien piensa distinto en una campaña, más tarde eso va a aflorar y esa persona hará las cosas como le parece dentro de su ámbito de acción o saboteará lo que está haciendo algún otro.

La campaña electoral también es un proceso político y, a veces, la manera de manejarla se convierte en un meta-mensaje de cómo va a gobernar el candidato. El electorado ve al candidato haciendo campaña y relaciona que lo que muestra entonces será lo que vivan después; si la campaña es un desorden, así será su gobierno; si en la campaña están metidos su hijo, su esposa, su hermano, en el gobierno también, etc.

Por lo tanto, organizar la campaña como ensayo general del futuro gobierno servirá como ejercicio de gobernabilidad, porque así podemos ir previendo y anticipando una serie de conflictos, ya sean personales o de otra índole, que es mejor resolverlos o al menos advertirlos antes.

En octavo lugar de las tablas de mandamientos está el **presupuestar**. El dinero en política es un tema que a la gente no le gusta tocar, aunque seguir el flujo del dinero en una campaña permite entender cómo funciona ésta. Casi se podría decir que el verdadero director de campaña es el tesorero, que decide si le gustó el comercial y firma el cheque para que se paute, si no, no hay plata.

Muchas veces no se hacen presupuestos o se consideran solo gastos y no ingresos. Además hay que ver si todas las ideas geniales que se les ocurren a los colaboradores van en dirección de lograr la estrategia prevista porque, de lo contrario, es mejor ahorrarse el dinero en algo que no dará los resultados que buscamos, por más lindo que sea.

Decir que con menos plata se puede hacer una buena campaña, no significa menospreciar el rol del dinero en la política, esto genera controversias, pero dejando de lado por un momento el análisis de cómo deberían ser las cosas; los mexicanos dicen “un político pobre, es un pobre político”, mientras que un presidente argentino decía que “el voto más libre es el que se vende”, con lo que quería decir que con la reforma electoral que había, si alguien podía vender su voto era porque le pertenecía y, por lo tanto, era un voto libre. Hay que hablar de dinero en la campaña y dejarse de un falso pudor, que puede traer más complicaciones que beneficios.

Los últimos dos mandamientos son más reflexivos; el primero de ellos es simplemente recordar que mientras nosotros estamos armando nuestra estrategia, **los otros también juegan**. Planificar una campaña con el vacío de que habrá quien nos conteste al otro lado es un error. Nadie gana una elección simplemente por merecer ganar, hay que ganársela a los otros.

Así que no hay que subestimar o frenar a los rivales políticos cuando nos están ayudando con sus equivocaciones; a veces un contrincante atacará con un tema que no hace daño, entonces en vez de salir a prohibirle un *spot* hay que dejarlo, está ayudando porque se está gastando toda su plata en algo que no funciona.

Se ha comparado la campaña con un *mach* de boxeo porque, entre otras cosas, este deporte enseña a pensar mientras te están pegando y esto es aplicable especialmente al tramo final de las campañas. El presidente Flores, en El Salvador, cuando le comenté esto, dijo que hay algo más, “cuando tú te subes al ring a boxear, aunque sepas que vas a ganar la pelea, sabes que te van a pegar y que te va a doler, es igual en política”.

El décimo mandamiento sostiene que **la estrategia es para ganar y las tácticas para no perder**. La última reflexión que redondea el tema es un concepto militar muy antiguo de Sun Tzú, un poco modificado. La estrategia militar tiene más relación con la política que la empresarial o deportiva; la primera es más competitiva y lúdica. “El arte de la guerra”, básicamente, dice que “el general victorioso es el que tempranamente ocupa una posición ganadora y después espera que el otro esté débil para derrotarlo”. Es decir que la mayoría de las campañas se gana con anticipación, al pensar cuáles son estas posiciones ganadoras y ver si se las puede tomar.

No hay que quedarse en el nivel táctico de la campaña, que depende de las equivocaciones del otro para ganar –hay quienes dicen que gana el que comete menos errores–; pero si uno de los candidatos es capaz de generar una ventaja estratégica de largo plazo con anticipación, entonces ese es el que va a ganar. Esa idea de ganar la campaña en la última semana con triquiñuelas, con una mejor movilización, etc., es una idea muy inferior, porque va a depender, básicamente, de que el otro no tenga una buena estrategia.

También se nota cuando un candidato no tiene vocación o ganas de triunfar y la gente se lo cobra. Hernán Vigie, en Chile, en la campaña de 1989, había sido el súper exitoso Ministro de Economía

de Pinochet y la gente de esa tendencia lo quería como candidato contra Patricio Alwin, que después ganó. Cuando le ofrecieron lanzarse, él declinó inicialmente porque no le interesaba, y dijo “busquen alguien mejor, no es el momento”; cuando después aceptó, ya había perdido la elección, porque nadie va a elegir a alguien que no tenga ganas de ganar. Este tema es algo muy importante.

A estos diez mandamientos hay que aumentarles algunas advertencias: la primera es que la estrategia no es deductiva sino creativa; si creen que van a poder sentarse con una cantidad de información y de ahí deducir, cualquiera puede hacer la estrategia como si hubiera una receta, y normalmente se van a equivocar, a menos que fuera una estrategia realmente muy sencilla; la idea es que surja un impulso creativo que modifique la situación y que venga no solo del estratega sino del candidato.

En segundo lugar, la experiencia es importante en todas las áreas de campaña, pero la estrategia es la más importante. En mi trabajo “Las siete campañas” sugiero que debemos tipificar las campañas que normalmente se dan y descubrir la rueda de los fenómenos que se dan dentro de éstas. Es difícil armar una nueva estrategia, pero más complicado es convencer a la gente de que hay que aplicarla, por eso hablo de la ‘campaña dentro de la campaña’, y quizás más difícil todavía es que, en realidad, se haga y posteriormente más duro será lograr un buen gobierno.

Y una advertencia final, hay gente que cree que con comenzar a trabajar una campaña, tener una buena estrategia y ganar una elección, ya ha pasado la parte más difícil y no es así, éste es un terreno donde los desafíos cada vez son mayores y si hay la capacidad de advertirlos, quizás va a ser más fácil enfrentarlos.

Concluyo diciendo que como estratega, a veces uno se encuentra con varias ideas y un espacio vacío sobre el cual actuar, donde hay una gran libertad pero también una gran posibilidad de

equivocarse. Ese es el desafío de la estrategia, llenar el espacio en blanco, tal vez con bibliografía de autores como Líder Hard, Maquiavelo, Sun Tzú, y otros que han escrito básicamente sobre estrategia militar. También hay muchos escritores o consultores norteamericanos como Rome Forsertch, Campet Lecsit, Tony Stuartch.

La advertencia es que en este tema podemos listar algunos cánones, pero esto no se agota acá, sino que cada campaña es un desafío y, como muchas cosas, cuando al final la estrategia parece sencillísima es porque fue muy complicado llegar a esa instancia.

Foro

Pregunta. ¿Qué hacer con los grupos de poder?

Respuesta. Grupos de poder siempre hay, eso es parte del trabajo, por eso hablo de la 'campaña dentro de la campaña'. Un asesor político tiene que lograr convencer al candidato y que éste le crea, es decir, ser partidario de lo que yo llamo 'apuntar alto y pegar fuerte'. Hay que hablar directamente con el protagonista, porque si no se puede establecer esa conexión de confianza y credibilidad, tanto el candidato como el consultor están perdiendo el tiempo. Claro, los grupos de poder están en una condición privilegiada, hay que respetarlos y entender que son parte de ese contexto, y creo que lo más inteligente es tratar de volverlos parte de la estrategia en vez de pelearse con ellos.

P. ¿Cómo medir los porcentajes de éxito de la campaña?

R. En cuanto al porcentaje de éxito, John Apolitan tiene la teoría de 'la cucharita', que dice que los consultores políticos sabemos muchísimo y le podemos transmitir esto a nuestros clientes, pero lo mejor es dárselos con una cucharita, muy de a poquito, porque, de

alguna manera, es muy poco lo que van a aprovechar. Si sobre los 100 consejos que un consultor le puede dar a un candidato se sacara un porcentaje y llegáramos a ver que hubo cinco momentos fundamentales o cruciales, diría que estamos acertados, porque tres o cuatro, probablemente, son suficientes para la victoria. Es muy rara una campaña perfecta que a la final no se haya equivocado en nada; entonces si se saca tres sobre 100, sería poquísimo, pero si es tres sobre esos cinco fundamentales, sería fácil para ganar.

P. ¿Cómo desarrollar una estrategia interna dentro del grupo en campaña para vencer individualismos y lograr coherencia?

R. Bueno ahí hay un par de cosas. Estoy totalmente de acuerdo con que no se puede hacer una campaña desconociendo el contexto del país y la naturaleza de quienes van a participar de ella. Cuando yo vine por primera vez al Ecuador, recuerdo una cosa que me llamó mucho la atención; había fechas patrias distintas en Quito y Guayaquil, yo nunca había visto esto antes, y uno empieza a decir que esto tiene que reflejarse en la campaña de alguna manera; ahora tenemos que hacer ese ejercicio de discriminar qué cosas podemos modificar y qué cosas no.

Si pensamos que no podemos armar un movimiento político sustentable, más gregario digamos en el corto plazo para la próxima elección, entonces no pretendamos ganar esa contienda, pero quizás empecemos a armar algo a largo plazo, que justamente porque la gente no piensa en él hay muchas oportunidades.

P. A mí me interesa la política pero no quiero verme inmerso en ella. Contradiendo a Aristóteles por aquello de que “si uno no es político, es una bestia”, yo quisiera saber una estrategia para que no me convenzan de ingresar a alguna bandería política.

R. Curiosa pregunta: ¿cómo puedes evitar que te termine de seducir la política? Puedes seguir resistiéndote pero ya ves que se

viene, hay una canción que dice 'cómo quisiera vivir sin aire', es lo mismo con la política, no se puede. Hay que meterse, poner el hombro en este tema, y si me permite una acotación, "si no puedes contra ellos, úneteles".

P. De lo expuesto deduzco que para asesorar una campaña cuyo objetivo es la presidencia, se debe estar convencido que el fin justifica los medios.

R. Si el objetivo es la presidencia y no lo que se va a hacer después de ganarla, uno puede decidir no asesorar, y si alguien dice 'mira me quiero tomar el palacio', bueno, eso a mí no me interesa tanto, muy rara vez alguien lo va a decir de una manera tan descarada, aunque uno tiene la sensación de que hay gente que ve las cosas desde ese punto de vista.

Yo separaría las dos partes de la pregunta, uno puede elegir o no involucrarse con una campaña, y lo segundo de que "el fin justifica los medios", no sé si éste es el lugar para hacer una apología de Maquiavelo, pero creo que él tiene mala imagen, deberíamos hacerle una campaña porque él, en realidad, lo que hizo fue poner por separado la consideración ética de la política; vamos a analizarla científicamente y quitar algunos velos de hipocresía. Me parece que la cita textual es algo así como "quien quiere los fines quiere los medios", o sea si usted quiere esto y para llegar acá, hay que pasar por acá, yo creo que más que una postura cínica me parece sincera y clarificadora.

Hay gente que quiere llegar al poder para ayudar a los pobres, otros por vocación de poder, eso es un hecho. Una vez hecho el análisis frío, podemos tomar nuestra decisión y montar nuestra estructura ética, pero me parece que la ética no es un buen instrumental científico de observación.

P. En síntesis, ¿qué es la estrategia?

R. La estrategia, una vez definidos el objetivo y el diagnóstico realista de la situación, es la idea de cómo vamos a lograr lo que queremos. Un político sin objetivos es un peligro, porque cuando alguien está en el negocio de la política, ejerciendo o buscando el poder y no sabe para qué lo hace, puede tener secuelas gravísimas. Así, plantear implícitamente los objetivos electorales de gestión, personales, etc., es un paso que no debería saltarse nunca. La estrategia es el concepto que nos lleva a ganar, teniendo las cosas claras para que no se nos vengan abajo.

Comunicación y mercadotecnia política

Rafael Reyes Arce

Ralph Murphine, presidente del Centro Interamericano de Gerencia Política, dice que las campañas políticas no son una guerra y empieza el debate, pues en ocasiones los consultores políticos tenemos posiciones un poco encontradas sobre este tema.

Un ejército victorioso tiene sus triunfos antes de recurrir al combate y un ejército destinado a perder pelea con la esperanza de ganar, esto significa que tenemos que estar bien preparados antes de entrar a cualquier contienda electoral, porque las acciones previas van a definir el rumbo que tome y por eso la importancia de tener un plan de campaña, de prepararse con mucho tino.

En Latinoamérica hay procesos electorales para diputados locales, federales, para alcaldes o presidentes municipales, concejales; hay miles y miles de campañas, que no son necesariamente campañas presidenciales con muchos recursos, que tienen mucha gente, pero todas ellas deben tener un proceso de preparación; en todos los países, estas premisas se repiten y provocan confusión, pues son muy parecidos y semejantes en muchos aspectos. Esto es inevitable.

* Mexicano, consultor político.

Toda campaña política chica, grande, mediana, para una pequeña diputación, una alcaldía o la misma Presidencia de la República, en Ecuador, en China, en México, en los Estados Unidos provoca confusión.

Otra premisa importante es que jamás la organización, en ningún lado, es tarea fácil y que un plan de campaña ayuda a ordenar esa confusión. Éste es el tema que nos ocupa: cómo hacer, o qué hacer para organizar ese gran desorden.

Objetivo, misión y propósitos de un plan de campaña

Su objetivo general es propiciar que todas las actividades de campaña sean parte de un plan estratégico, una visión estratégica que tiene que ver con todo lo que hay que realizar para poder enfrentar ese proceso que se viene; que todas las actividades que se van a realizar tengan una razón de ser y se defina perfectamente a qué segmento del mercado electoral se va a dirigir.

Este plan de campaña debe orientar las ocurrencias (hijos, amistades, compadres), que muchas veces son buenas, no todas son malas, pero todo tiene que ser parte de un plan estratégico, todo tiene que estar pensado y llevado a la práctica con un cierto orden dentro de esa gran confusión que es la campaña política, pues nada debe ser producto de la casualidad; hasta las ocurrencias tienen que estar pensadas. Debemos saber dónde pueden entrar esas ocurrencias.

¿Qué es un plan de campaña? Es un documento –dice el dicho que más vale la más pálida de las tintas que la más brillante de las memorias–. Si el plan de campaña no está escrito, no existe; es fundamental que esté escrito, que contenga las estrategias básicas. El plan explica lo que se debe hacer para que el candidato tenga los votos suficientes para las elecciones, más que el más cercano

competidor; entonces, es muy importante que ese plan explique de dónde van a obtenerse esos votos que son necesarios para obtener el triunfo.

El plan de campaña se convierte así en la llave estratégica que guiará cada paso de las actividades y cuándo hay que darlo; define lo que se tiene que hacer, lo que se necesita y como optimar los recursos de la campaña.

El plan debe estar basado en un análisis verdadero de los aspectos fundamentales de la campaña, a la vez que él mismo es un aspecto fundamental de análisis, así como la utilización de fortalezas y debilidades. Hay quienes definen a las campañas como el manejo de las fortalezas y las debilidades, de ahí lo fundamental del análisis FODA o DAFO. El análisis no es solo alrededor del propio candidato, sino también de las fortalezas y de las amenazas que tienen los adversarios.

Al final de cuentas, dicen muchos de los consultores, “una campaña no es más que tratar de potenciar mis fortalezas y minimizar mis debilidades; utilizar eso es maximizar las debilidades de mis adversarios y minimizarle sus fortalezas, que no se vean sus fortalezas sino sus debilidades; al contrario, que mis fortalezas aparezcan y se maximicen y mis debilidades se minimicen”. Para muchos consultores, en eso se centra una campaña electoral. Es uno de los ingredientes más importantes y forma parte de lo que será un plan de campaña.

Importancia de un plan de campaña

Si se tiene un plan de campaña, pero no está escrito, que el equipo del candidato se ponga a hacerlo, porque si no hay un documento que guíe o que diga por dónde tienen que ir, seguramente se van a perder, ya que aparecerán mil y un caminos.

Cuando en una campaña no se prevén aspectos fundamentales de investigación como los ya señalados, si no se sabe a dónde ir, cualquier camino es bueno, no importa agarrar cualquiera cuando no se tiene un rumbo definido.

Entonces la importancia del plan es que le da rumbo a la campaña, pues lo que se quiere es ganar, aunque muchas veces –hay que ser sinceros– ese no es el objetivo que los candidatos se fijan, porque desde el momento en que se presentan, algunos o muchos de ellos saben que no tienen ninguna posibilidad de ganar, pero no solo ganar puede ser el objetivo de una campaña, puede haber muchos otros, como ganar el registro del partido, posicionarse para las diferentes contiendas.

Una de mis campañas más exitosas no fue una campaña ganadora. Estaba perfectamente bien definida. Tomamos un candidato que no tenía más de 12 puntos de reconocimiento o de intención del voto y terminamos en 42 puntos en solo ocho semanas. Ese fue un gran logro y objetivo, aunque no fue una campaña ganadora.

Por el resultado final, muchas veces en las campañas se gana perdiendo; que no haya miedo ni temor que en un plan de campaña, al definir el objetivo, se diga que no es ganar, porque no se puede ser necios o ciegos; muchas veces no se puede ganar, ¡ah!, pero si se logra posicionar al candidato o se logra el registro del partido o muchos otros objetivos que pueden haber, ya se ha ganado.

Entonces, un aspecto fundamental que da importancia al plan es saber qué camino tomar, por dónde seguir, porque a lo largo de la campaña habrá estrategias de café o de cantina, que aconsejarán: “dale por aquí, hombre”, y al otro día se tendrá problemas para decidir el camino a tomar, y si no hay un plan de campaña se pueden perder por cualquiera de esos mil y un caminos que la esposa, los hijos, los compadres o los estrategas de café van a sugerir. Para evitar esto, hay que darle rumbo a la campaña con un plan.

Aparte del objetivo general, de la importancia de las premisas y todos esos aspectos, algunos otros objetivos específicos que constan en el plan de campaña, y sin ser estos absolutamente todos, permitirán propiciar un programa de acción que se debe seguir desde el inicio. No quiere decir ponerse una camisa de fuerza, de ninguna manera, esto no es matemático, no es absolutamente rígido.

Una de las características de un plan es la flexibilidad y al propiciar un programa de acción se puede recomponer en el camino. Los contendores políticos también hacen reprogramar acciones y entonces hay que estar conscientes que, si bien el plan marca un rumbo, no es una camisa de fuerza.

El plan es un instrumento de coordinación de las actividades de la campaña encaminadas al logro de los objetivos, clasifica las tareas y responsabilidades del candidato y del resto del equipo.

Se señaló antes que uno de los aspectos más importantes es optimar los recursos que se manejan en una campaña. Estos recursos son fundamentalmente cuatro: el tiempo, el dinero, la gente y, algo que a veces escasea, el talento, pero que muchas veces sobra y no se administra.

El tiempo

Lo único finito que tiene una campaña es el tiempo. Está a la vista y el día de la elección no se va a mover; está ahí, latente, es el día en que todo el esfuerzo de un equipo va a tener el resultado que se espera o el que no se espera. Entonces al tiempo hay que administrarlo con mucha acuciosidad y perfectamente bien, porque minuto que pasa, día que pasa, hora que pasa, no se recupera nunca; y no solo es el tiempo de los voluntarios, de los investigadores o de los publicistas, no, sino además el tiempo del candidato que vale oro.

Lo ideal en una campaña es que el candidato tenga el tiempo suficiente para poder saludar y ver de frente a cada uno de sus electores, pero eso no es posible, sobre todo cuando va subiendo de nivel de la campaña y hay más simpatizantes para saludar, platicar y tratar de convencer uno a uno.

Esto es más que imposible, entonces, el tiempo del candidato hay que aprovecharlo de la mejor manera para hacer llegar mensajes, acuerdos, alianzas y utilizar cada minuto. Uno de los aspectos del plan de campaña es administrar perfectamente el tiempo de todos los que integran el equipo de campaña, pero especialmente del candidato.

El dinero

En, prácticamente, todos los países de Latinoamérica, el dinero no es algo que sobre y menos para campañas. Habrá candidatos que tengan mucho dinero, pero hay países que imponen restricciones para gastarlo, fijan límites de gasto o el gobierno entrega ciertos recursos; entonces, administrar y justificar el dinero se convierte en algo fundamental.

En Miami, al finalizar una de mis conferencias, se me acercó una compañera y me dijo: “me gustó mucho su exposición, pero de ninguna manera estoy de acuerdo con usted en que el dinero es relevante, porque en mi país no importa que tenga o no dinero, lo que importa es que haya un gran trabajo de base o que haya una gran simpatía”. Bueno, pudiera ser que en algunos distritos, algunos municipios o algunas alcaldías, el dinero pueda no ser relevante, pero prácticamente en todos lados el dinero es un aspecto fundamental; si un candidato no posee la capacidad de conseguirlo para su campaña, no tiene nada que hacer, si no tiene los contactos, las amistades, los avales para poder conseguir esos recursos, lo mejor es no emprender una campaña, aunque puede haber excepciones.

Una de las autoras más importantes de los Estados Unidos, una mujer que ha coordinado muchísimas campañas para mujeres, y escrito uno de los mejores libros sobre cómo hacer campañas políticas, Katty Allen, dice: “si usted tiene dinero para realizar una campaña, puede ser que gane, pero si no tiene dinero, es seguro que no va a ganar”. Eso sucede en los Estados Unidos y cada vez más en los países de Latinoamérica. Su frase es la que no le gustó a la amiga que me dijo que lo del dinero no es cierto. Cada vez el dinero es más importante en las campañas políticas.

Sin embargo, la gente, sin duda, es el corazón de las campañas por más computadoras, Internet, *mailing* o *telemarketing*, por más técnicas que surjan todos los días, por más tecnología que se incorpore a las campañas, por más medios de comunicación, televisión, radio o lo que sea que se utilice; entonces, en el plan de campaña es fundamental tomar en cuenta también la administración de este recurso que no es sustituible por nada, cómo administrar a la gente, cómo darle a cada quién su lugar y que cada quién aporte lo mejor.

Se han hecho estudios y análisis de por qué a la gente le gusta acercarse a los candidatos y a las campañas, todavía no hay quién pueda decir qué es lo que atrae tanto voluntario, sobre todo en las campañas locales; se dice que la gente quiere ser vista en un momento dado en esos lugares o quiere estar cerca de quién va a tener el poder, lo cierto es que las campañas atraen a mucha gente y se debe ser muy cuidadoso de no rechazarla y cuidar que gente desconocida no tenga acceso a información que puede ser estratégica en un momento dado y que puede utilizarse en contra; entonces, se debe ser muy cuidadosos en el manejo de las personas, involucrar a líderes que pueden ayudar, a expertos, a quienes saben y pueden aportar.

El talento

Todos, absolutamente todos, tienen algo que aportar y el plan de campaña tiene como una de sus premisas administrar

perfectamente el talento de todos, incorporar sus ideas y canalizar todo hacia la gestión de la campaña. El plan tiene que dar respuesta a muchas interrogantes y en esta responsabilidad, además de los otros recursos, el talento y la creatividad son esenciales.

Características de un plan de campaña

Debe abarcar todas las acciones que se pretende emprender, caso contrario no cumplirá el papel de estructuración, de concentración de esfuerzos.

Un plan debe tener la flexibilidad suficiente para hacer ajustes, para corregir el camino o rehacer cosas cuando sea necesario; una campaña tiene que estar preparada para corregir, pero lo que se pretende es que los que corrijan sean los otros; no hacer campañas reactivas sino campañas proactivas, y puesto que los otros también juegan, hay que estar listos para reaccionar cuando así se deba hacer, y el plan de campaña debe tener esa característica.

El plan debe ser muy conciso; para una campaña de mediano tamaño, algunos autores dicen que no debe tener más 10 cuartillas y otros, no más de 30; en mi criterio, un plan debe ser la médula y su parte central debe tener unas 15 o 20 cuartillas, cada uno de los programas debe estar perfectamente sustentado y contener el programa de investigación, el de difusión, el análisis de fortalezas y debilidades. Una campaña presidencial debe tener una amplitud mayor que una campaña media y tantos anexos como sean necesarios.

Otra característica fundamental del plan general de campaña es que debe ser confidencial, deben conocerlo en su totalidad únicamente las gentes cercanas y de confianza del candidato, que no son más de cinco o 10 personas; luego cada uno de los responsables de las áreas y la gente que va a desarrollar el trabajo deben conocer la parte que corresponde a su área, es decir el programa de investigación cuantitativa y cualitativa deben conocerlo todos los que están involucrados en esta área; el de trabajo de campo, igual; el de comunicación, el de prensa.

El plan debe tomar en cuenta a los adversarios, sus fortalezas y debilidades y tratar que ellos se muevan al ritmo que nosotros queramos y no a la inversa, no que nosotros reaccionemos permanentemente a las acciones o a los trabajos que desarrollen nuestros adversarios.

Entre las estrategias de anticipación, el plan debe contemplar objetivos alternos para mantener su adaptabilidad sin perder la iniciativa, que lo ideal es que la lleve el grupo de trabajo.

Katty Allen tiene un libro en el que dice que un plan de campaña debe tener: asesoría y estudios de los antecedentes electorales en la zona, el capítulo de posicionamiento, el de estrategia general, el de mensaje, el de *target*, el capítulo de presupuesto, el de programación y un capítulo de conclusiones.

Mario Martínez y Roberto Salcedo, en su libro *El plan de campaña*, dicen que debe tener un capítulo de diagnóstico, un capítulo que marque el objetivo de votación, otro de estrategia, el de presupuesto, el de organización, en el que se presentan los programas y el de conclusiones, coincidiendo así con lo que dice Katty Allen.

En los Estados Unidos, el partido Republicano tiene un manual que lo reparte a todos los que van a ser sus candidatos y que la mayoría de ellos sigue al pie de la letra y según el cual el plan debe tener: un capítulo de enfoque y evaluación del entorno político, un capítulo de estrategias, uno de tácticas, uno de cronogramas, uno con la estructura de la coordinación y uno de presupuesto.

En lo personal, me ha funcionado un plan de campaña con estos capítulos: análisis de investigación y diagnóstico, posicionamiento y definición de grupos meta, mensaje y temas de campaña, las estrategias y las tácticas, organización y programación y un capítulo sobre el manejo del presupuesto y el financiamiento.

El partido Republicano hace un análisis mucho más profundo de qué cosas se deben hacer en cada uno de los capítulos, cómo

analizar la zona electoral, el perfil demográfico, el historial electoral, los perfiles de los candidatos, el análisis de medios, cómo se hacen las encuestas, la muestra, el cuestionario, la entrevista, el código de tabulación, el análisis, cómo ir enfocando a cada uno de los grupos meta o los segmentos meta.

Las estrategias son más que el rumbo para tratar de ganar una elección, sugieren formar coaliciones con otros partidos, con otros grupos para tratar de ganar, a base del análisis de las fortalezas y debilidades; qué conviene más, posicionarse a través del partido o dejar al partido porque la imagen del candidato es más fuerte que la del partido e ir con la imagen como candidato; hay otra estrategia, voy con la imagen del partido o voy con mi imagen y muchas veces o algunas veces, ni la imagen del partido ni mi imagen es tan buena para hacer una campaña, lo que más me conviene es pegarle al otro, porque tiene muy mala imagen y entonces decido que voy a hacer campaña negativa contra el otro, porque mi imagen no es tan conocida ni buena y la de mi partido no anda bien; ¡ah! pero el otro tiene un historial negro sensacional que no podemos desaprovechar; entonces, ahí viene la pregunta, ¿qué tan importantes o fundamentales son las campañas negativas?

Un caso sucedió en San Antonio, Texas, en una campaña. Uno de los candidatos se adelantó un par de semanas, llegó a despegarse cerca de 20 puntos de quien era nuestro candidato, decidimos que salir dos semanas después no nos iba a ayudar mucho, así es que César Martínez decidió que no íbamos a salir con una campaña en favor de nuestro candidato, sino a pegarle al otro y en una semana logramos reducir esos 20 puntos a ocho, se ganaron 12 puntos; solo hacer una campaña negativa en contra del otro a veces puede funcionar y a veces no, pero ese es un aspecto estratégico; qué hacemos, vamos a trabajar en favor de mi imagen o de la del partido o en contra del otro, esta es otra estrategia.

Otra estrategia puede ser apabullar en los medios; tenemos chance, tenemos presupuesto, pues usemos los medios en forma

intensiva y así cuando vaya a planificar las estrategias, simplemente se analiza qué rumbo le vamos a dar en base al análisis de la información y de todo lo que hemos visto, qué camino vamos a tomar, ésa es la estrategia, qué camino vamos a tomar.

En el manual del partido Republicano se manejan aspectos como hipótesis, exposición de estrategias, objetivos, creación de temas unificados y algunas otras cosas. Las tácticas de la campaña se las maneja como la organización, la programación, los programas organizacionales, los aspectos comunicacionales y las finanzas; y luego se cierran afirmando que el plan también debe tener programación, estructura de la dirección de campaña y presupuesto.

Los pasos que plantea son el análisis de investigación de diagnóstico, posicionamiento y definición de grupos meta, el mensaje y los temas de campaña, la estrategia y las tácticas, la organización y programación, presupuestos y el plan de financiamiento.

Un vistazo a lo que cada uno de esos planes tienen nos permitirá ver que coinciden mucho con todos los de los demás autores. En concreto, en todo plan de campaña esos son, prácticamente, los pasos que se dan.

¿Qué debe contener el capítulo de análisis, investigación y diagnóstico? Primero, el análisis del entorno debe hacerse con los aspectos políticos, económicos y sociales; debe tener la investigación cuantitativa y cualitativa del mercado electoral, que nos dé la información sobre las carencias y necesidades y sobre todo cuáles son las principales demandas de nuestro mercado electoral.

Debe contener también el análisis de las fortalezas y las debilidades de mi candidato y de mis adversarios, ahí es donde constará escrito qué le duele a mi candidato, qué les duele a mis adversarios y cuáles son sus fortalezas; si es bien visto, si es un hombre experimentado, es un hombre tibio, es lejano a la gente, si tiene un pasado negro, que tiene cualidades, imagen, es un hombre

que ha hecho una carrera brillante dentro del sector, que ha tenido triunfos muy resonantes, es un hombre con imagen muy positiva; absolutamente todo, pero desprovisto de atavismos y de miedo.

A veces, el equipo cercano al candidato tiene que hacer el análisis de fortalezas y debilidades y si no hay gente desprovista de ese miedo no va a funcionar; el candidato debe ser suficientemente maduro y fuerte para aguantar la crítica, porque si no se la hacen adentro, seguro que lo harán desde afuera. Y si no le pegan a él o a la familia, le pegan al compadre o a los colaboradores; así es que tenemos que hacer un análisis de fortalezas del candidato, de sus adversarios y colaboradores más cercanos, porque en campaña se da y muy seguido, que si no le atacan al candidato, lo harán a su gente más cercana.

Deberemos estar claros de eso y saber que, muchas veces, a la gente cercana al candidato le puede hacer daño y eso se tiene que plasmar en el capítulo de fortalezas y debilidades, que nos va a ayudar a hacer el posicionamiento, a ver cómo nos vamos a autodefinir en contraste con nuestros adversarios. Con esa información voy a encontrar mi posicionamiento.

El capítulo del análisis de investigación y diagnóstico contempla también la definición de segmentos, meta y objetivos de votación, quiénes son los que me darán el voto, quiénes son aquellos potenciales electores jóvenes, adultos, mujeres de clase socio-económica A, B, C o D, quiénes son aquellos que, de acuerdo con las investigaciones y estudios que hemos hecho, votarán por mí y me pueden ayudar a ganar; de dónde va a salir el análisis cuantitativo y cualitativo que me va a decir dónde obtener los votos que me harán ganar la elección.

Para esto tenemos la evaluación del entorno político, económico-social, las encuestas, los grupos de enfoque, el posicionamiento y definición de grupos meta, el mensaje y los temas de campaña. Una vez en poder del análisis, investigación y diagnóstico que hemos

hecho de esos cuatro pasos que vimos anteriormente, estamos listos, contamos con la información suficiente para definir el mensaje y los temas de campaña.

En el plan tenemos que ver qué es lo que vamos a estar repitiendo durante toda la campaña para poder penetrar y llegar a los electores, saber qué les vamos a decir, cuáles son los temas de campaña, el mensaje muchas veces convertido en el *slogan*, qué es lo que queremos transmitir a la gente. Para definir el mensaje dejemos trabajar a los creativos y en campañas de mediano tamaño hacia arriba, apoyémonos en lo que los creativos trabajen.

Si algún consultor dice que él va a resolver absolutamente todo, que él hace investigación, el diseño de los mensajes, los *spots*, yo tendría mis dudas, dejemos entonces que los especialistas y los expertos hagan su trabajo. La consultoría se ha definido en campos muy claros y muy precisos, hay quienes se especializan en la investigación y dentro de la investigación misma hay quienes se especializan en una u otra actividad.

Dejemos que esos creativos, que tienen gran talento, trabajen y encuentren ese mensaje, ese camino que en un momento dado nos puede comunicar, porque ya les dimos toda la información, la investigación del mercado electoral, ya les dimos el análisis del distrito, el análisis de fortalezas y debilidades, el nuestro y el de nuestros adversarios, ya les dimos nuestro posicionamiento, cuál es nuestro *target*; con esta información, ellos se ponen a trabajar y elaboran el mensaje que a la gente le debe llegar, esos temas de campaña, esos puntos que informan persuasivamente a los potenciales electores aspectos del puente peatonal o de los cambios de uso del suelo o de la utilización de ciertos programas regionales de impacto, de vivienda o de programas mucho más cercanos, que influyan para que la gente se venga con nosotros.

He visto en mi país, México, en algunas zonas de la ciudad la gente está harta del cambio de uso del suelo, de convertir el uso habitacional en oficinas, entonces llega un candidato y les dice “no más oficinas en esta zona”, y la gente pone atención, porque ya no quiere oficinas allí o, alto a la utilización indiscriminada del agua o alto a la tala de árboles o alto a seguir utilizando zonas de reserva ecológica para otras cosas.

Lo que a la gente le digan son los temas de campaña que tenemos que utilizar y lo que en la investigación del mercado electoral la gente diga qué le gustaría o qué es lo que más necesita o hace falta, es el mensaje y componente de los temas de campaña.

La estrategia se refiere a todo lo que se necesita hacer para ganar y puede ser de varios modos: voto duro más una parte de otros segmentos; diferenciación de la oferta; definición de campos ideológicos, me voy a la izquierda, a la derecha, al centro, para dónde me voy; posicionamiento de una situación específica, aprovechar una situación específica o un hecho de mercado.

Tenemos otros cuatro aspectos típicos: hacer alianzas, utilizar la imagen positiva del candidato, del partido, utilizar la imagen negativa de los oponentes.

Las campañas políticas en los aspectos estratégicos deben tener un cierto ritmo; tenemos que iniciar fuerte y terminar mucho más fuerte, hacer altibajos no es recomendable; cuando una campaña cae, muy difícilmente la podemos retomar, por eso les digo que las campañas deben iniciarse fuerte y acabar el día de la elección mucho más fuerte.

Otro aspecto estratégico que debe contemplar en el plan es que una campaña no debe iniciar a la inversa; un candidato debe cumplir ciertas etapas y cierto ritmo; primero tenemos que presentar al candidato, que la gente sepa quién es el personaje, quién es y que ha sido, porqué está ahí; y luego vamos a la presentación de propuestas.

Otra de las etapas cronológicas de una campaña es decir, bueno, ya conoces a este personaje, entonces entramos a la etapa de propuestas: qué ofrece el candidato en materia de educación, de desarrollo urbano, de deporte, de seguridad, en fin, todas las propuestas que puede desarrollar y, al final, en la última etapa, ya conoces al candidato, ya sabes qué es lo que él ofrece y propone, y ahora sí te pedimos tu voto para nuestro candidato. No podemos salir y decir vota por mí.

En resumen, vamos con etapas estratégicas de la campaña: primero presentamos al candidato, después decimos qué ofrece el candidato y al final las últimas tres o cuatro semanas pedimos votar por nuestro candidato; éstas son etapas estratégicas, que parecieran muy lógicas, muy normales, pero que a veces se olvidan y quedan en el camino, entonces, el plan de campaña en el aspecto estratégico tiene que definirse.

Las tácticas no son otra cosa que manejar los aspectos de imagen del candidato, de logística de campaña, de publicidad, propaganda política, relaciones públicas y el manejo de prensa.

Esto, con mucha seguridad, nos lleva al triunfo electoral, a lograr la meta que nos propusimos.

Foro

Pregunta. ¿Dónde queda la parte ética, en donde está aquel espacio en que se deben discutir las propuestas de gobierno, los planes de gobierno y ese tipo de cosas que, en definitiva, va a ser el campo de acción de parte del candidato que resulte electo, considerando además como un común denominador, que la campaña es comunicación y que se debe gobernar como se ha comunicado en campaña?

Respuesta. Soy de las personas que más se preocupa por el aspecto ético en las campañas. En el libro *Comunicación y mercadotecnia política*, que recién me publicó Noriega Editores, un capítulo exclusivo está dedicado a la ética en las campañas; pero no podemos desconocer de ninguna manera que las campañas negativas existen y que hay un hilito muy delgado entre lo que es ético y lo que no es ético.

Desde mi principal punto de vista, un aspecto ético y fundamental son las propuestas, los planes, los programas, pero lo que más llama la atención, desafortunadamente, son esos aspectos negativos; el hablar de lo negativo de un candidato tiene un filito muy delgado entre lo que es ético y lo que no es ético; hay una frase que se utiliza mucho en esto, “el que no se quiera quemar que no se acerque a la cocina”, todo aquel que se mete a hacer una campaña política sabe que está expuesto a que su vida privada se convierta en pública y lo que no vale es decir mentiras, pero cuando los candidatos hablan de los aspectos negativos de sus adversarios, -siempre y cuando sean verdaderamente ciertos y apegados a la realidad-, no tienen porqué ser faltos de ética y tenemos que estar preparados para esto.

Las campañas deben ser propositivas, ir conducidas a programas, a todo lo que es trabajo propositivo, pero se debe tener toda la información negativa del adversario, por si acaso, y tener mi propia información negativa para, en un momento dado, contestar y repeler las informaciones falseadas. Hay que ser muy cuidadoso.

P. ¿Qué importancia han adquirido en su país las técnicas de la mercadotecnia aplicadas a los procesos electorales?

R. En México hubo un partido muy hegemónico, que en mucho tiempo por el simple hecho de presentar a los candidatos, era factible que éstos ganaran, entonces en el año 93 yo me acerqué con un proyecto que algunos apoyaron y otros no. Muchos me tacharon de loco y me decían: “oye, como mercadotecnia, cómo te atreves a

plantear a un candidato que se venda como un refresco, un jabón”, y yo les decía: “no es esa la intención, la intención es utilizar las técnicas de la mercadotecnia, que son comunes en muchos países del mundo, en Latinoamérica, en Europa, países que ya tenían un proceso democrático mucho más avanzado que el nuestro”.

Utilizar las técnicas de la mercadotecnia y dentro de ellas lo que se llama generar sinergia con una imagen uniformada, es fundamental; dar esa proyección de lo que es una imagen unificada ha sido en México un trabajo muy difícil, pero afortunadamente la democracia llegó y llegó para quedarse. No habrá marcha atrás en este sentido y la mercadotecnia política se está desarrollando, la prueba importante de ello es el triunfo de Vicente Fox, que ha demostrado que todas esas técnicas que veníamos difundiendo desde hace mucho tiempo sí tienen razón de ser.

P. ¿Cuál es la valoración que un consultor, en este caso, debe hacer de una candidatura para decidirse en un momento determinado a asesorar? Me imagino que no es únicamente la situación económica, sino que hay otras valoraciones que usted hace y deben hacer quienes, en la práctica, pueden convertirse en un momento determinado en consultores.

R. Yo creo que, prácticamente, todos los consultores lo primero que piden para poder hacer una valoración es un análisis, un estudio del mercado electoral y dentro de éste las situaciones económica, política y social. Hay que hacer un mapeo y ver dónde nos encontramos en ese proceso, dónde se encuentra el partido, en dónde está el candidato y qué puede obtener en el futuro o en esa elección para tomar la decisión.

Uno debe tener la visión o sea ver si hay tela de dónde cortar, si se puede ganar o no esa elección. Pero no, necesariamente, se gana con el triunfo del día de la elección, si logramos reposicionar a nuestro personaje para futuros procesos, ya ganamos; si logramos obtener el registro de nuestro partido, ya ganamos; pueden haber 10 o 15 alternativas.

Mi conclusión es que cuando se da el caso que no se gane, muchas veces los partidos no tienen otra alternativa que entrar a la elección forzosamente o pierden el registro. Pero tienen que ver la manera de ir sacando provecho de esa elección y, conjuntamente, consultor, candidatos y partido deben pensar muchas veces que obtener un triunfo en una interna ya les garantiza un espacio en el senado, en la diputación, en elecciones plurinominales o de partido. Hay que hacer esos análisis conjuntamente y no siempre aquel que tiene la posibilidad de ganar es el que va a ser beneficiado en esa elección.

P. ¿Cuánto puede ser perjudicial que en una campaña política se divida el mercado electoral en grandes segmentos, tomando en cuenta por ejemplo: la edad, la condición económica o la ubicación geográfica rural y urbana?

R. En una elección, uno de los puntos claves en el planteamiento de la estrategia de una campaña es definir, precisamente, quiénes son los grupos meta, quiénes son los grupos que pueden ser más proclives a votar por una candidatura y quiénes no quieren perder el tiempo ni invertir recursos en este sentido. Mientras más específicos sean esos segmentos de mercado, mientras más concretos y más enfocados sean, mucho mejor, si yo hago segmentos muy grandes voy a estar invirtiendo dinero y esfuerzo en aspectos o en segmentos geográficamente o demográficamente no tan enfocados o tan definidos; mientras más definidos y más enfocados sean mis segmentos mucha más efectividad voy a tener.

P. El plan de campaña, al elaborarse antes del arranque de ésta es proactivo, pero cuando el trájín inevitable produce o incita a la respuesta inmediata, cae en el terreno reactivo y posiblemente en la distracción de los objetivos. ¿Cómo evitar esto?

R. Algo inevitable tenemos cuando nuestros adversarios son también proactivos, pues va a ser una lucha de proactividad contra

reactividad, entonces tenemos que darle vuelta a esta situación; es un jaloneo entre los adversarios, sobre todo cuando ambos tienen equipos de estrategias y de gente muy preparada, –no necesariamente consultores que están tratando de llevarnos a su terreno– nosotros tenemos que tratar de hacer cosas para llevarlos a nuestro terreno o a nuestro campo de batalla, entonces se convierte esto en una lucha de estrategias, sin duda, y es el más inteligente el que va a ganar y llevarse al adversario a su terreno.

