

# Público y perfil estratégico

---

Por Norberto Chaves

El vínculo entre el perfil de una organización y sus audiencias.



Con Luciano Cassisi estamos preparando un libro digital que recoge las preguntas y respuestas surgidas en mi curso sobre Branding Corporativo, dictado a través de FOROALFA. En la lectura transversal de ese extenso material, he detectado una duda recurrente en las opiniones de los cursantes: el tipo y grado de incidencia del público en la definición del perfil

de la organización. Y, por lo tanto, el nivel de pertinencia, a tal efecto, de los estudios de las audiencias.

En principio, un dato sugerente: al pensar en aquella relación, los opinantes tienen *in mente*, casi con exclusividad, a la «clientela». En las reflexiones no suelen mencionarse otras audiencias, que siempre las hay. Y otro hecho observable: las posiciones son heterogéneas, pero con cierto predominio de la reivindicación de una incidencia directa; el público sería clave en la definición del perfil.

He considerado útil desarrollar una serie de artículos para FOROALFA, que ayuden a desbrozar el problema y, a la vez, complementar mis respuestas a los participantes de aquel seminario. Intentaré avanzar desde las consideraciones más generales hacia las hipótesis más particulares, no tanto para «cerrar el caso» sino para brindar una «guía de ruta» a los interesados en avanzar en esa reflexión.

Una primera certidumbre –elemental pero insalvable y no siempre tenida en cuenta– nos dice que nadie, nunca y en ningún campo crea una organización ignorando para qué servirá y a quiénes irán dirigidas sus actividades. En algún grado, sus creadores conocen y tienen en cuenta a sus potenciales públicos, pues en el propio concepto de su producto o servicio estarán contenidos sus destinatarios. Ya en el germen de un emprendimiento, de modo tácito, estarán presentes.

La discapacitación profesional de la dirigencia es un fenómeno observable internacionalmente y en todos los campos; pero será difícil dar con un equipo directivo que esté completamente «en blanco». Todos tienen alguna experiencia en su terreno y, aun los jóvenes, por vocación, ya lo tienen explorado. Conocen el mercado real y potencial y saben detectar huecos a llenar. O sea que, a través de los directivos, el público ya se habrá hecho escuchar en las etapas larvales de la entidad.

En mi experiencia profesional he asesorado a todo tipo de organización: privadas y públicas, corporativas e institucionales, grandes y medianas, empresas individuales y grupos empresariales, cadenas comerciales e industrias pesadas... En todos los casos, en tanto asesor estratégico, despaché con los equipos de alta dirección; y en esos equipos siempre estaba presente el directivo de marketing. Y más aún: frecuentemente era quien asumía la dirección interna del proceso. Por otra parte, la propia lógica técnica de mi servicio me exigía sesiones en profundidad con un número generalmente amplio de gerentes medios, aquéllos que están «al pie del cañón». O sea, acerca del vínculo entre perfil y público puedo aportar realidades objetivas y no meras conjeturas o preconceptos «teóricos».

La primera constatación en aquellas reuniones de trabajo ha sido que, por simple profesionalidad, todos conocían su mercado, sus tendencias y expectativas. Y, por lo general, seguían de cerca las novedades aportadas por las publicaciones especializadas y las notas de economía y sociedad en la prensa general. O sea, no estaban «en blanco». Y, por idénticas razones, sabían también cuáles eran sus incógnitas. Sólo los que saben saben qué es lo que ignoran. Por lo tanto, saben qué preguntar, a quiénes y para qué. Es decir, saben qué hacer con las respuestas del público, que no necesariamente consistirá en obedecerlas.

Una segunda constatación: la investigación de las audiencias, del público, del mercado no

define ninguna estrategia; sólo aporta datos valiosos para articularlos con la extensa serie de condicionantes que operan sobre el perfil. Y para ajustarlo, si fuera necesario y posible (no todo lo necesario es posible).

Un cliente petrolero que había investigado el mercado de las «tiendas de oportunidad» (*convenience stores*) descubrió que uno de los productos más requerido en las gasolineras de autopista –aparte de los cubitos de hielo y la leña para el asado– eran las bebidas alcohólicas. Lo pedía «su majestad el *target*». Pero, en otro nivel que el comercial, el perfil estratégico de la compañía petrolera le exigía patrocinar una campaña pública de seguridad vial. Comentario del Gerente de Compras (a cargo de todos los aprovisionamientos de la empresa, incluidos los productos de aquellas tiendas): «tenemos que aguantarnos las ganas de vender alcohol y renunciar a ese negocio». La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) condicionaba su perfil tanto o más que sus clientes. O, en todo caso, había un «meta-cliente» al que atender: la sociedad en su conjunto. Por no citar al propio Estado. Y, salvo excepciones, con ellos no hacen falta *focus groups*.

Conclusión: no se puede generalizar; a veces el huevo preexiste a la gallina, y a veces, lo contrario. Pero queda más por decir (ver [siguiente el artículo de esta serie](#)).

Publicado el 26/01/2022



ISSN 1851-5606

<https://foroalfa.org/articulos/publico-y-perfil-estrategico>

