



República Bolivariana de Venezuela

Universidad Monteávila

Coordinación General de Postgrados

Especialización en Comunicación Organizacional

**DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE
MARKETING PARA IMPULSAR LA REVISTA +SALUD
DE LOCATEL**

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Especialista en
Comunicación Organizacional**

Autora: Lena Jahn Santorufo

Caracas, mayo 2012

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen Santa, por acompañarme día y noche, siempre. Y al Espíritu Santo, por iluminar mi entendimiento y fortalecer mi voluntad.

A mis padres, Marilena Santorufo y Oswaldo Jahn, por brindarme oportuna y generosamente las herramientas necesarias para mi pleno desarrollo intelectual y profesional. Maestros de vida que por su infinito amor y su inquebrantable y sostenido esfuerzo son artífices y acreedores de cada triunfo que lleve mi nombre.

A la profesora Isis Espinoza, asesora académica del presente trabajo, por compartir su amplio conocimiento en materia de comunicaciones integradas de marketing y viabilizar con su desinteresado apoyo el diseño de esta propuesta.



Especialización en Comunicación Organizacional

Título: Diseño de un plan de comunicaciones integradas de marketing para impulsar la revista +salud de Locatel

Línea de investigación: Comunicación en las organizaciones

Autora: Lena Jahn

Fecha: mayo 2012

RESUMEN

En atención a los resultados obtenidos a partir de una aproximación a la situación comercial de la revista +salud, que consideró tanto el comportamiento de ventas del producto editorial como el grado de conocimiento que el cliente de Locatel tiene acerca de éste, se presenta un plan de comunicaciones integradas de marketing que aspira a contribuir con los objetivos de negocio de la marca mediante estrategias y acciones específicas en procura de un retorno favorable. La propuesta incluida en este trabajo responde directamente a la situación evidenciada: ventas insuficientes de la revista de Locatel con un margen de ganancia equivalente a cero que, en términos financieros, se traduce en pérdida para la empresa. De viable ejecución, y orientado a incrementar la venta y lectoría de +salud, el producto de esta investigación resulta de una evaluación preliminar que incluyó observación, encuestas, entrevistas y análisis de datos de interés proporcionados por informantes clave. Su diseño, acogido a los postulados fundamentales de las comunicaciones integradas de marketing, contempla tácticas sinérgicas para el logro de la intención primaria: impulsar la revista +salud de Locatel.

Palabras clave: comunicaciones integradas de marketing, plan, estrategias, impulso, ventas, revista.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO.....	8
1.2. OBJETIVOS.....	8
1.2.1. Objetivo general.....	8
1.2.2. Objetivos específicos.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4. MOTIVACIÓN.....	10
2. BASES CONCEPTUALES.....	11
2.1. BREVE REPASO HISTÓRICO.....	11
2.2. PLANIFICAR LAS COMUNICACIONES INTEGRADAS.....	14
DE MARKETING	
2.2.1. Conocer al cliente.....	15
2.2.2. Medición de resultados.....	16
2.2.3. Modelo alternativo.....	17
2.3. COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING PARA UN PRODUCTO EDITORIAL.....	17
3. MARCO CONEXTUAL.....	21
3.1. LA REVISTA.....	21
3.2. LA EMPRESA.....	22
4. MARCO METODOLÓGICO.....	23
4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	23
4.1.1. Técnica de recolección de datos.....	24
4.1.2. Tipo de análisis.....	25

4.2. DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIONES	
INTEGRADAS DE MARKETING.....	26
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	28
5.1. ANÁLISIS DE ENCUESTAS: RESULTADOS POR DIMENSIÓN.....	28
5.2. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.....	39
5.3. SÍNTESIS DE ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE.....	40
5.3.1. Entrevistado 1: Mireya Damas, directora editorial de la revista +salud.....	40
5.3.2. Entrevistado 2: Ulises Bermúdez, director de mercadeo de Locatel.....	41
5.4. NÚMEROS DE INTERÉS.....	42
5.4.1. Sobre la distribución de la revista.....	42
5.4.2. Sobre las ventas de la revista.....	43
6. PROPUESTA.....	45
6.1. MAPA DE PÚBLICOS.....	45
6.2. PLAN DE COMUNICACIONES INTEGRADAS.....	46
DE MARKETING PARA IMPULSAR LA REVISTA +SALUD	
7. CONCLUSIONES.....	53
8. RECOMENDACIONES.....	55
FUENTES CONSULTADAS.....	57
ANEXOS.....	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	29
Gráfico 2.....	29
Gráfico 3.....	30
Gráfico 4.....	31
Gráfico 5.....	31
Gráfico 6.....	32
Gráfico 7.....	32
Gráfico 8.....	33
Gráfico 9.....	33
Gráfico 10.....	34
Gráfico 11.....	35
Gráfico 12.....	35
Gráfico 13.....	36
Gráfico 14.....	37
Gráfico 15.....	38
Gráfico 16.....	38
Gráfico 17.....	39
Gráfico 18.....	43
Gráfico 19.....	44

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.....	42
Tabla 2.....	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.....	45
---------------	----

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Especial de Grado, estadio final de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila, constituye la respuesta práctica a una necesidad clara y manifiesta que, a la fecha, no ha sido abordada: la venta insuficiente de la revista +salud, producto editorial del Grupo Locatel que arriba a sus ocho años en el mercado.

Para ello, se propone un plan de comunicaciones integradas de marketing que pretende impulsar la venta y lectoría de la revista +salud, cuyo diseño supone examinar la situación actual del referido producto, tanto en conocimiento y aceptación del público de interés como en ventas; definir objetivos comunicacionales y de mercadeo en atención a los resultados obtenidos de dicha evaluación y, para cada uno de ellos, diseñar estrategias y tácticas específicas.

Sin trabajos anteriores dedicados a la resolución de esta problemática, el presente trabajo parte de aportes teóricos de especialistas en Comunicaciones Integradas de Marketing y en promoción de productos editoriales, sustento que nutre el diseño del plan que en páginas posteriores se presenta.

Una vez revisadas dichas fundamentaciones, y antes de abordar el problema de estudio, esta investigación comporta una fase de diagnóstico evaluación de la situación por vía de encuestas y entrevistas, y a través de datos reveladores en términos de venta y retorno económico de la revista.

Pertinente y oportuno, el plan de comunicaciones integradas de marketing para impulsar la revista +salud es un recurso estratégico que permitirá identificar debilidades, fortalezas y oportunidades de un producto editorial que, aunque consolidado en el tiempo y alineado al objetivo de negocio de su marca, no ha logrado alcanzar las ventas esperadas.

La intención, pues, de este Trabajo Especial de Grado es procurar un mecanismo práctico de acción y viable ejecución, planificado y estructurado sobre la base de una realidad concreta y corroborada, que no pretende atentar contra la concepción del producto en sí ni modificar su esencia editorial.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

Con ocho años en el mercado editorial, +salud constituye una propuesta editorial de bienestar integral con un concepto visual claro y limpio; no obstante, se trata de un producto que, hasta ahora, no ha logrado hacerse de una importante lectoría, más allá de la que representa el nicho constituido por el sector médico, al que va dirigido con especial énfasis desde su concepción. Se puede inferir que la situación responde, entre otros factores, a una mala disposición de las revistas en tienda –producto del desconocimiento del personal sobre el manejo de las mismas-, a la ausencia de publicidad, a la no participación en redes sociales, a una identidad gráfica no consolidada y a una limitada distribución gratuita de las revistas que, por ahora, llegan principalmente a consultorios médicos, aun cuando el abanico de temas que aborda en su contenido la hace una publicación pertinente para institutos educativos, salones de belleza, centros de estética, gimnasios, consultorios odontológicos y veterinarios, por mencionar sólo algunos. Se trata de una situación que debilita la imagen de +salud y obstaculiza su venta.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general:

Diseñar un plan de comunicaciones integradas de marketing para impulsar la venta y lectoría de la revista +salud de Farmacia Locatel.

1.2.2. Objetivos específicos:

1. Examinar la situación actual de la revista +salud tanto en conocimiento y aceptación del público de interés como en ventas.
2. Definir objetivos comunicacionales y de mercadeo en atención a los resultados obtenidos del estudio situacional.
3. Diseñar estrategias y tácticas para cada uno de los objetivos comunicacionales y de mercado planteados.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La revista +salud, producto editorial de Locatel, constituye un vehículo comunicacional de la marca que, sin target definido, va dirigida a un público heterogéneo. Aunque de venta exclusiva en los establecimientos Locatel a nivel nacional, la revista tiene una orientación importante al sector médico, a través de 998 clínicas y hospitales de todo el país y por medio del convenio VIP: programa de Locatel para la afiliación de profesionales de la salud que incluye una serie de beneficios, entre ellos la recepción gratuita de la revista +salud. Debido al énfasis que la publicación hace en este público, los esfuerzos en materia de promoción han sido desestimados. De acuerdo con datos contables referenciales que fueron revisados y se suministran más adelante, las ventas de la revista son, a la fecha, numéricamente tímidas.

En todas sus fases de producción, +salud supone una importante inversión para Locatel que, en alguna proporción, retorna por vía de publicidad; sin embargo, el formato no comercial de la revista y la inconsistencia en las ventas limitan la rentabilidad de este producto. De allí la necesidad de procurar su aproximación a potenciales compradores para, además de sumar ingresos por vía de las ventas y contribuir con el objetivo de negocio empresarial, tender puentes entre el público consumidor (los clientes de Locatel) y una empresa que aspira a ser entendida como un automercado de salud. La ejecución del presente Trabajo Especial de Grado permitirá a +salud gestionar recursos comunicacionales inteligentes y estratégicos para competir con productos editoriales similares cuya mayor fortaleza y ventaja competitiva es la gratuidad.

Se trata de una propuesta viable, en primer lugar, debido a su pertinencia: +salud constituye un producto de elogiada calidad pero poco conocido. Las razones de esta situación están asociadas a un manejo comunicacional y publicitario de la revista prácticamente nulo. De ejecutar el producto que se obtiene de este trabajo, se cuenta con el apoyo institucional necesario, representado en la directiva de la revista +salud y en la Presidencia de la empresa, áreas en las que existe plena conciencia acerca de la necesidad de incrementar las ventas y lectoría de este producto, además de buena disposición para mecanizar las acciones pertinentes. En cambio, es una propuesta que aspira a ganar el apoyo del departamento de Mercadeo de la organización, donde se evidencia cierto recelo

hacia las iniciativas de la revista y, por tanto, algo de renuencia a la implementación de acciones orientadas a potenciar este producto editorial.

Los recursos que se requerirían para financiar este plan de comunicaciones integradas -de llevarse a cabo, ya que en este trabajo sólo se abordará en su fase de diseño- tienen su asiento en la capacidad económica de una empresa consolidada como Locatel, financieramente capaz de apoyar la ejecución de un proyecto que reportará un retorno cuantificable y fortalecerá el posicionamiento que ya ha conquistado la empresa.

1.4. MOTIVACIÓN

Para el emprendimiento de esta propuesta existe la voluntad personal de la autora, debido a que forma parte del equipo de redactores de la revista y de la plantilla de Locatel, circunstancia que despierta un interés tácito y procura el conocimiento de base para considerar oportuno y factible el proyecto. Adicionalmente, existe una motivación intrínseca que sostiene esta propuesta y reposa en un supuesto argumental: el comunicador social escribe para ser leído. Desde sus primeras clases de pregrado, aprende que todo mensaje requiere de un canal para transitar y de un receptor para cumplir con su objetivo: informar. Esa aspiración elemental y necesaria para dar sentido al oficio periodístico es mayor cuando aquello que se dice enriquece al interlocutor y cuando el medio que comunica es de impecable calidad. De allí que la autora, comunicadora social, aspire a que los textos de la revista trasciendan la tinta y el papel, ganen la fidelidad de los lectores y reporten una ganancia a la marca.

2. BASES CONCEPTUALES

Hablar de comunicaciones integradas y, más aún, precisar el origen de esta práctica, obliga a referir al marketing masivo como dinámica pionera y su progresiva sinergia al ámbito de las comunicaciones. Sin embargo, una aproximación preliminar a las comunicaciones de marketing integradas -sustentada en los aportes documentales de quien ha sido considerado el padre de esta tendencia, Don Schultz (1992)-, permite apuntar que éstas se vienen trabajando desde la década de los 90 como una fusión estratégica de diversos modos de gestión comunicacional, hasta entonces bien diferenciados: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, las compras, las comunicaciones internas para los empleados, entre otros. La propuesta nació como un nuevo modo de mirar la totalidad donde antes sólo se veían partes. De acuerdo con Schultz, referencia principal de los fundamentos teóricos de este trabajo, esta forma integral de comunicar se volvió vital para la oferta de productos y servicios poco antes de entrar al siglo XXI.

A partir de esos primeros acercamientos, surgieron supuestos elementales, entre ellos, que las percepciones que transmite el marketing deben ser coherentes en todas las formas de comunicación; de lo contrario, el consumidor optará por dejarlas a un lado. Así, las comunicaciones integradas de marketing fueron concebidas para unir a una compañía a fin de que responda con mayor efectividad a las necesidades del consumidor, quien ahora es escuchado por organizaciones que buscan diferenciarse de la competencia y posicionarse.

2.1. BREVE REPASO HISTÓRICO

Abordar el tema implica, necesariamente, referir al marketing como fórmula primigenia para incrementar las ventas de productos y servicios masivos. El sustento de esta actividad fue la teoría de las cuatro P (producto, precio, plaza y promoción) que, en 1960, elaboró Jerome McCarthy, profesor de la Universidad de Michigan (Estados Unidos). “El marketing masivo se inventó para vender productos masivos estandarizados a una masa de consumidores estandarizada”, (Schultz, 1992, p.28). Esa tendencia, que ponía más énfasis en el producto que en el consumidor, se insertó en un momento en el que los medios

también tenían una orientación masiva, impulsada por el dinero de la publicidad. “Los anunciantes y sus agencias consideraban que este público masivo no pensaba” (Schultz, 1992, p. 29).

En la década de los 70, Jack Trout y Al Ries elaboraron la teoría del posicionamiento, que atacaba a la mayoría de los planes de marketing porque estaban concebidos como si los productos existieran aisladamente. Según Trout y Ries, no son las agencias de publicidad las que posicionan productos, sino los consumidores, por lo que llamaron a las compañías a determinar qué posición ocupaban sus productos en la mente del cliente en comparación con otros y poder, sólo así, reforzar o modificar esa posición.

Tras esta intervención, los sistemas de marketing funcionaron con eficacia hasta que la tecnología chocó con la sociedad y con las necesidades humanas. “De pronto los consumidores, que ahora poseían más información que nunca, comenzaron a exigir no sólo productos sino sistemas de distribución y comunicación personalizados. El mercado dejó de ser masivo para dividirse en cientos o miles de mercados individuales” (Schultz, 1992, p. 47).

El giro, que tuvo lugar a principios de la década de los 90, fue en dirección al poder del consumidor, quien desarrolló gustos personales e hizo del marketing una herramienta insuficiente para las ventas: “Los rostros de la multitud cobraron mayor relevancia que la multitud (...) Los ordenadores dieron un valor capital a la información y restaron poder al fabricante” (Schultz, 1992, p. 36, 37).

Schultz (1992) refiere a un escenario novedoso en el que el consumidor desarrolla gustos personales y adquiere nuevo poder, a medida que los fabricantes se apresuran a reaccionar. “La distribución ya no depende del marketing. Ahora el consumidor decide cómo, dónde y cuándo desea comprar, y más vale que el producto esté a mano” (p.38).

Inicia, en palabras simples, la nueva era de la publicidad, centrada en el diálogo, no en el monólogo, y atenta a sus destinatarios en vez de regirse por clichés. Cada vez más se considera que la publicidad es una inversión y, como tal, debe producir resultados específicos. De acuerdo con Schultz (1992), los anunciantes, las agencias y los medios modifican sus relaciones para desempeñar nuevos papeles, y así surgen las comunicaciones

integradas de marketing. Para que cobren arraigo, el autor refiere a la necesidad de abandonar los viejos supuestos sobre el papel de la publicidad y la promoción de ventas, sobre la organización de los departamentos de publicidad y las relaciones públicas y sobre del papel de las agencias, los medios y los resultados.

En los últimos 40 años hemos visto cómo la publicidad, la promoción de ventas, el marketing directo, las relaciones públicas y las otras formas de comunicaciones de marketing se volvían industrias complejas y sofisticadas. Pero mientras presenciábamos la maduración de las comunicaciones de marketing, también presenciábamos su transformación. Tal vez esa rápida transición haya sido lo más sorprendente: del marketing masivo al marketing personalizado, de la comunicación masiva a la comunicación individual, de los conceptos con que estábamos familiarizados a cosas que parecen cuestionar la naturaleza misma de nuestra actividad. En un período increíblemente breve, hemos visto el ascenso y caída de los medios masivos; el paso de los medios locales a sistemas electrónicos de comunicación global; el tránsito desde eventos mediáticos cuidadosamente planificados hacia la comunicación instantánea entre personas y organizaciones; el abandono de sistemas de comunicación ligados al tiempo y al lugar por sistemas que se acomodan a las necesidades y horarios de los clientes (...) Aunque muchos de ellos son resultado de la innovación tecnológica, otros factores de desarrollo humano han contribuido a esta revolución en las comunicaciones (Schultz, 1992, p.45, 46).

Se abre así un mercado de paridades en el que el único rasgo diferenciador es aquello que los consumidores creen sobre la compañía, producto o servicio y su relación con esa marca. A partir de entonces, el valor del producto o la marca existe en la mente de los clientes reales o potenciales. “Las variables como diseño del producto, precio, distribución y disponibilidad pueden ser copiadas, imitadas o superadas por los competidores. Lo que existe en la red mental del consumidor constituye el verdadero valor

de mercado. La gente cree esto, no lo que es verdad. La gente quiere esto, no lo que está disponible” (Schultz, 1992, p.81).

2.2. PLANIFICAR LAS COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING

De acuerdo con Don Schultz (1992), la comunicación integrada de marketing es bidireccional y el mejor modo de hacerla efectiva es a partir de una **base de datos**: el anunciante envía información al consumidor mediante diversas formas de distribución y, en cada caso, solicita una respuesta o reacción.

El modelo de planificación de comunicaciones integradas de marketing que propone este autor cuenta con un segundo nivel al que denomina la **gestión de contactos**: un manejo inteligente y efectivo de la información que se posee de los consumidores para abordarlos con sentido de pertinencia y oportunidad. En otras palabras, hallar el momento, el lugar o la situación ideal para entablar la comunicación con el cliente.

En tercer lugar, Schultz (1992) refiere al desarrollo de una **estrategia de comunicaciones**, concerniente al mensaje que se transmitirá. En ella se exponen claramente los objetivos de comunicación y la respuesta que se espera de parte de los contactos. “Basándonos en los objetivos de comunicación, definiremos los objetivos específicos de marketing para nuestro plan de comunicaciones de marketing integradas. Ellos deben ser muy claros, y en la mayoría de los casos son de índole cuantitativa” (p. 97).

Una vez que se formulan ambas clases de objetivos, se debe determinar cuál es la herramienta de marketing apropiada para alcanzarlos. El último paso del proceso que sugiere Schultz (1992) consiste en seleccionar tácticas de comunicación que permitirán alcanzar las metas establecidas al principio del proceso de planificación. “El ingrediente clave en la planificación de marketing integrado es que todas las formas de comunicación están diseñadas para alcanzar objetivos convenidos. Estos objetivos resultan de comprender cómo podemos establecer contacto con el cliente y qué queremos comunicar” (p. 98).

De acuerdo con Schultz (1992), el verdadero valor del marketing integrado es su naturaleza circular, la cual supone medir las respuestas de los grupos de consumidores que se han identificado en el proceso de planificación. Como se aboga por la comunicación

bidireccional, se busca obtener las respuestas de las personas a quienes se ha dirigido el programa, las cuales se incorporan a la base de datos. Así, indica el autor, en el próximo ciclo de planificación se realizan los ajustes pertinentes. “Nos adaptamos a las necesidades de comunicación del consumidor y reiniciamos el ciclo. Esto es marketing relacional en su mejor expresión. Es marketing integrado donde tanto el anunciante como el consumidor llevan las de ganar” (p. 99).

2.2.1. Conocer al cliente

Don Schultz (1992) hace especial énfasis en el diseño de la estrategia del plan de comunicaciones integradas de marketing y, sobre todo, de la necesidad de personalizarla, lo cual –según indica- es posible sólo si se conoce al cliente.

Si usted se esmera en el desarrollo de la estrategia, obtendrá un mensaje más preciso y persuasivo –más integrado- dirigido al cliente potencial más promisorio. Ello, a la vez, derivará en la creación de una personalidad inconfundible de marca o servicio, una personalidad que distinga su producto o servicio del que ofrece la competencia. El uso correcto de un mensaje de venta integrado conduce a la comunicación personal, la comunicación que más interesa y afecta a la gente (...) Un programa de comunicaciones de marketing integradas sólo funciona cuando surge de una estrategia bien elaborada, exploratoria y motivada que comience por el consumidor (p. 107).

Según explica el autor, existen dos tipos de estrategia. En primer lugar la de comunicación que, entre otras funciones, identifica los segmentos de clientes en atención a la conducta de los consumidores o a la necesidad del producto; ofrece un beneficio competitivo, a partir del incentivo de compra; determina el posicionamiento actual de la marca entre los consumidores y establece una personalidad de marca, inequívoca y unificada. En segundo lugar refiere a la estrategia de ejecución, que especifica dónde y cómo llegar a los diversos grupos que pueden afectar la venta: publicidad selectiva, marketing directo, programa de relaciones públicas, promoción de ventas, diseño del logotipo, políticas de distribución y de precios, entre otras.

Indica Schultz (1992) que la estrategia de comunicaciones es un elemento imperativo para todos los departamentos de la organización, dado que obliga a cada aspecto del proceso de comunicación a llegar al consumidor de manera unificada. “Cada táctica de comunicación que surge de las comunicaciones integradas refuerza la razón por la cual el consumidor debería creer en el producto” (p. 109). Al mismo tiempo, afirma que la estrategia contribuye a franquear las barreras interdepartamentales dentro de la organización: “una estrategia bien trazada crea un lazo dentro de la compañía y un lazo aún más fuerte entre la compañía y los diversos agentes de comunicación que la sirven (...) En síntesis, las comunicaciones de marketing integradas unen a una compañía para que responda con mayor efectividad a las necesidades del consumidor”, (p.112).

2.2.2. Medición de resultados

“El verdadero valor de las comunicaciones integradas consiste en que el objetivo conductual se fija de antemano y por tanto el sistema de medición está incorporado al proceso”. Así lo sostiene Schultz (1992, p.171), quien insta a utilizar un concepto amplio de comunicación que, al momento de evaluar resultados, permita considerar todas las modalidades en las que el consumidor tuvo contacto con el producto: desde el diseño del envase hasta el modo en que se exhibe.

Asimismo, refiere a la relevancia de cuantificar las ventas en la verificación de la efectividad del plan. “La medición de las compras es la fase más importante en el desarrollo de un programa efectivo de comunicaciones integradas (...) Al conocer los datos de la compra y la forma de comunicación que la generó, podemos evaluar el funcionamiento de las técnicas. Al mismo tiempo, podemos estimar la clase de respuesta que obtendremos de futuros proyectos comunicacionales” (p.211, 212).

En síntesis, según Schultz las comunicaciones integradas de marketing deben ser circulares y deben partir de la identificación del target. La categorización de consumidores y la creación y entrega de mensajes e incentivos constituyen los siguientes pasos que destaca el experto, quien luego refiere a la estimación del retorno sobre la inversión en clientes y a la evaluación y realimentación como pasos finales en la ejecución de un plan integral.

2.2.3 Modelo alternativo

Tom Duncan, director del programa de Comunicaciones Integradas de Marketing de la Universidad de Colorado (Estados Unidos), ofrece un modelo que promete maximizar los beneficios de las comunicaciones integradas en el ámbito organizacional y que vale la pena citar. Este modelo involucra procedimientos -paso por paso- que describen cómo la comunicación integrada genera la sinergia necesaria para establecer relaciones. Establece cinco principios básicos:

1. La integración debe ser continua y las organizaciones pueden utilizar varios niveles de integración.
2. La comunicación integrada de marketing es un proceso interfuncional, no es una simple función departamental sino que debe abarcar a toda la organización.
3. Todos los que participan o están interesados son importantes, pues la comunicación integrada involucra a los clientes, empleados, accionistas, competidores; es decir, al entorno en general.
4. El mercadeo orientado a los clientes lleva a la comunicación integrada. Se debe buscar una retroalimentación de los participantes involucrados en la empresa y, sobretodo, escuchar a los clientes.
5. Es necesario entender que todos los puntos de contacto transmiten mensajes.

2.3. COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING PARA UN PRODUCTO EDITORIAL

Cuando se decide aplicar un plan de comunicaciones integradas de marketing a una revista, como es el caso de este Trabajo Especial de Grado, es imprescindible sumar a la investigación el tópico de la promoción y mercadeo editorial.

En los últimos años el mercado de diarios y revistas está viviendo una transformación sin precedentes. El *boom* de la prensa gratuita, la consolidación de las promociones como gancho de marketing y fuente de ingresos, el éxito espectacular de revistas de tamaños no habituales (...), la proliferación de todo tipo de lanzamientos en busca de los nuevos nichos de mercado, guerras entre publicaciones (...) Lo cierto es que nos

encontramos en un mercado apasionante de un extraordinario dinamismo en el que el marketing tiene una fuerza cada vez mayor (Montero, 2005, p.15).

La aseveración, que tiene mucho que ver con el espíritu de este trabajo, corresponde a uno de los pocos investigadores en materia de mercadeo y promoción de publicaciones: Fernando Montero.

“La industria editorial no suele ser tema de interés de la industria editorial”, señala el editor del libro *Marketing editorial: la guía* (Cole, 2003, p. XIII), Tomás Granados. Ciertamente, pocos estudiosos se han dedicado a investigar –y aún menos a documentar– acerca de métodos para posicionar productos editoriales, sean libros, periódicos o revistas. Se trata de uno de los ejes fundamentales de este trabajo de grado sobre el cual corresponderá, más que indagar, hacer aportes, dada la insuficiencia de material referencial y de apoyo.

Así, aplicar un plan de comunicaciones integradas de marketing a una revista constituye un desafío en virtud de la escasez de investigaciones y proyectos previos que allanen el camino hacia la materialización de esta propuesta. Si bien existen numerosas investigaciones acerca de comunicaciones integradas de marketing, además de propuestas –sobre todo a nivel de tesis de licenciatura y especialización– y planes formalmente ejecutados –implementados por agencias o por departamentos encargados de empresas u organizaciones–, son prácticamente nulos los aportes preliminares acerca de comunicaciones integradas de marketing aplicadas a productos editoriales, así como los antecedentes de investigación dentro y fuera de Venezuela.

No obstante, Fernando Montero (2005) proporciona claves valiosas acerca del mercado editorial y sus tendencias, del consumidor de estos formatos periodísticos (el público lector), de las herramientas de comunicación y de los canales de venta. A continuación, aspectos destacados por el autor que interesa tener en cuenta para los fines de esta propuesta:

- La segmentación de las revistas es su gran ventaja competitiva. Frente a los diarios, las revistas se orientan mayoritariamente hacia determinados segmentos o nichos temáticos más especializados que interesan a núcleos muy concretos de la población
- Mientras el de diarios es un mercado más homogéneo, el de revistas es profundamente heterogéneo. La tipología de segmentos es amplísima: salud, deportes, moda, decoración. Cada uno de estos segmentos, al tener una identidad propia, cuenta con unos lectores con unos perfiles muy definidos.
- Los lectores de revistas buscan información especializada en materias muy diversas, información que puede encontrarse en mucha cantidad y casi siempre con un mayor grado de profundidad y análisis que la que sobre esas materias ofrecen los periódicos.
- Entre los factores que más influyen en la compra de las revistas está el haberla ojeado previamente en el punto de venta y haberla visto en una campaña de publicidad o en reseñas de periódicos u otras revistas.
- Entre los factores que más influyen en el descubrimiento de una revista por parte de un comprador resaltan por igual la notable presencia en el punto de venta y en publicidades de radio y televisión.
- Los hábitos de lectura de las revistas son múltiples. Muy pocas personas leen toda la revista de seguida. Hay revistas que se compran para ser coleccionadas, otras se adquieren para posesión temporal (se leen y se desechan) y otras son de lectura compartida, como aquellas de salas de espera de empresas, centros de salud y peluquerías, caso en el que se realizan lecturas fugaces, sin un gran nivel de profundidad.
- “Periódicos y revistas han dejado de elaborarse según los gustos de sus directivos o propietarios para hacerlo en función de las necesidades del mercado y de los gustos y deseos de los lectores. Desde esta perspectiva, se ha pasado de la soberanía del productor a la soberanía del consumidor” (Montero, 2005, p.91).
- Entre las principales técnicas de investigación de mercado, las revistas echan mano de las encuestas como instrumento de recolección de datos por excelencia.
- La estructura de la revista determina su venta. La portada, como primer elemento visual con que se encuentra el lector, es medular, sobre todo en aquellas

publicaciones que dependen de la compra por impulso. La portada representa el mismo papel que la vitrina de un establecimiento comercial. En ella se muestra una pequeña parte de los artículos que el cliente encontrará en el interior. Las palabras, los títulos, la tipografía, la legibilidad, el fondo y la imagen son elementos de la portada que ameritan especial atención. Asimismo, la selección de temas que se exhiben debe atender a la importancia porcentual que en las ventas tienen los distintos tipos de compradores, clasificados según sus predilecciones temáticas. La jerarquía de esos temas se refleja en el espacio y ubicación que ocupan dentro de la portada.

- “Como en otros productos de gran consumo, la marca de un periódico o revista representa uno de sus principales activos (...) Las marcas tienen una expresión gráfica externa (nombre, símbolo y logotipo) que sirven al consumidor para diferenciarlas de otras publicaciones de la competencia” (Montero, 2005, p.141). Entre tales aspectos visuales, el nombre de la revista es el más importante: “Existe una serie de normas que se emplean habitualmente para bautizar cualquier tipo de producto que pueden ser también aplicables a este sector: que sea una palabra llamativa; de fácil pronunciación; evocadora; que evite los dobles significados; creíble, y que sea un nombre corto y simple” (p. 145). El nombre suele ser una descripción temática –aunque existen otras orientaciones- que de forma clara y directa atrae a los públicos interesados.
- En algunos casos se recurre a la extensión de marca, estrategia con la que el producto editorial se apoya en el prestigio y conocimiento de una marca previa y busca el “efecto contagio” de los valores ya conquistados por esa marca original.

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1. LA REVISTA

En julio del año 2004, Locatel lanzó al mercado la revista +salud, su primera iniciativa editorial, la cual surgió como resultado de una inquietud -manifiesta por la directiva del Grupo Locatel- por brindar a médicos, pacientes, proveedores y clientes un espacio comunicacional promotor de la salud como práctica de vida.

Con rigurosidad en los conceptos y simplicidad en las recomendaciones, la revista presenta en sus páginas una oferta temática que busca orientar al paciente fuera de la consulta, siempre con el respaldo de los especialistas. Su perfil editorial, a grandes rasgos, es de carácter orientador pero sin pretender sustituir la consulta médica.

El contenido de +salud está organizado en tres grandes bloques temáticos: Rx , que busca esclarecer inquietudes sobre las enfermedades y sus tratamientos; Superyo, que explora el campo teórico de la psicología y su dimensión práctica; y Ego, que enfoca su oferta informativa en temas de belleza, nutrición y ejercicios. Así, es posible encontrar trabajos sobre la preeclampsia, la neumonía y el asma; pero también acerca del trastorno obsesivo compulsivo y las causas de la inapetencia sexual. Las bondades de los frutos secos, los secretos de maquillaje y algunas técnicas de hidratación capilar son temas que igualmente pueden leerse en +salud, que dedica también algunas páginas a trabajos de diverso abordaje acerca de las mascotas.

Por tratarse de un producto de Locatel, +salud es parte de la empresa. Su personal directivo y de redacción, mercadeo, comercialización y distribución forma parte de la plantilla de Locatel; sin embargo, cuenta con el apoyo de un equipo de trabajo externo integrado por colaboradores de redacción, fotógrafos, ilustradores, diseñadores y correctores.

De publicación bimestral y con un tiraje de 39.800 ejemplares por número, +salud llega gratuitamente a 19.600 médicos y a sus consultorios en 998 clínicas privadas y hospitales de todo el país. Además, se vende a 15 Bs.F. en los 55 establecimientos Locatel ubicados en la Gran Caracas, Acarigua, Barinas, Barquisimeto, Cabimas, Charallave, El

Tigre, Guacara, Guatire, Lecherías, Los Teques, Maracaibo, Maracay, Maturín, Puerto Ordaz, Punto Fijo, San Antonio, San Cristóbal y Valencia.

3.2. LA EMPRESA

Concebida bajo la modalidad de franquicia y el concepto de automercado de salud, Locatel nació en 1979 con un pequeño local de venta y alquiler de equipos médicos. Hoy, con 56 establecimientos a nivel nacional, es una opción integral de mercado en la que los consumidores pueden encontrar diversos productos y servicios vinculados a la salud y el bienestar: farmacia, productos nutricionales, artículos de higiene y belleza, equipos médicos, libros y la revista +salud.

Como parte de su filosofía, alineada al objetivo de prevenir, mantener y restablecer la salud, Locatel se considera a sí misma una corporación con un concepto único, innovador y exitoso, cuya misión es superar las expectativas de sus clientes, proveedores, socios y empleados “ofreciendo a toda la población, en un ambiente de armonía y bienestar, el surtido más amplio de productos y servicios de salud, con un alto contenido de innovación y diferenciación” (<http://www.locatel.com.ve>). Yendo más lejos, Locatel aspira en su visión a “ser reconocida como la primera opción de salud y bienestar al detal para toda la población”.

4. MARCO METODOLÓGICO

El presente proyecto se sostiene en una investigación de campo con fines prácticos que resultó en una propuesta concreta de viable ejecución, orientada a corregir un problema real. Contempló, a grandes rasgos, dos fases de desarrollo: diagnóstico situacional y diseño estratégico del plan de comunicaciones integradas de marketing.

4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Durante esta etapa se trabajó, principalmente, con encuestas como instrumento de recolección de datos, a fin de determinar la situación de la revista +salud con respecto a sus públicos y precisar, en función de los intereses manifiestos por los encuestados, cuáles son los canales más acertados para aproximar el producto editorial a sus potenciales lectores. La idea de esta primera etapa fue evaluar los elementos que signan el comportamiento de la revista en el punto de venta con miras a diseñar las acciones comunicacionales más adecuadas. Vale decir que, como parte de esta fase, la observación fue un recurso de evaluación clave: dado que las encuestas se aplicaron en establecimientos Locatel, se incorporó la inspección visual de las revistas en tienda (su ubicación y disposición) como herramienta de diagnóstico.

Adicionalmente, y a modo meramente complementario –ya que los lineamientos para el diseño del plan de comunicaciones integradas de marketing responden, principalmente, a la información arrojada por las encuestas- se aplicaron entrevistas semiestructuradas (combinación de una batería de preguntas preparadas y algunas preguntas espontáneas, a raíz de respuestas específicas) a la directora editorial de la revista, Mireya Damas, y al director de Mercadeo de Locatel, Ulises Bermúdez, a objeto de examinar sus apreciaciones respecto a la situación actual del producto en evaluación y responder interrogantes sobre el manejo del mismo. Tales entrevistados fueron seleccionados en atención a la importancia e influencia que suponen para la revista de cara a la factible implementación del plan que comunicaciones integradas de marketing que se propone, escenario en el que Damas y Bermúdez serían actores fundamentales.

También fueron incluidos algunos datos de interés -pertinentes para el análisis y el diseño de propuestas-, suministrados por informantes claves, como el total de revistas que se destinan a la venta y a la distribución gratuita, así como números referenciales sobre las ventas de la revista en una de las franquicias, específicamente Locatel Boleíta Center.

4.1.1. Técnica de recolección de datos

El diseño de la encuesta, instrumento medular en la recolección de información clave para el diseño del plan de comunicaciones integradas de marketing, respondió a criterios que la investigadora, sobre la base de sus observaciones y evaluaciones preliminares, consideró convenientes para la obtención de datos reveladores. En líneas generales, se trata de un cuestionario que permitió medir, a partir de diversas variables, el nivel de conocimiento que posee el cliente de Locatel sobre la revista +salud para, en atención a los resultados, viabilizar una propuesta de orden práctico. La guía general que orientó el diseño del cuestionario se derivó, tal como explican Mc Daniel y Gates (1999), de los objetivos de la investigación formulados antes de iniciar el proceso de investigación. “El cuestionario se diseña teniendo en cuenta los diversos objetivos, aunque las partes relacionadas con cada objetivo estén dispersas por el cuestionario” (p. 642).

La dinámica de aplicación de las encuestas implementada respondió al método de *muestreo por cuotas*, procedimiento no probabilístico frecuentemente utilizado en investigación comercial: “El entrevistador es libre de elegir las unidades (...) Se cree que en la medida en que estén bien representados todos los grupos integrantes de la población, la muestra será representativa” (Grande y Abascal, 2005, p.75).

Así, se seleccionó como lugar para la aplicación de las encuestas justamente el punto de venta, para lo cual se seleccionaron siete (7) establecimientos Locatel de la Gran Caracas. Dado que este método supone calcular el peso proporcional de cada estrato en atención a la proporción de la población que representa, se eligieron por municipio un número de tiendas proporcional al número total de establecimientos que hay en dichas entidades administrativas:

- Libertador. Con un total de 14 tiendas, participó en la selección con tres establecimientos: Santa Mónica, Chacaíto y Parque Caracas.

- Baruta. Con un total de seis tiendas, participó en la selección con dos establecimientos: Santa Paula y Alto Prado.
- Sucre. Con un total de cuatro tiendas, participó en la selección con un establecimiento: C.C. Boleíta Center.
- Chacao. Participó con la única tienda que tiene presencia en este municipio: La Castellana.

La muestra estuvo constituida por 140 personas mixtas en edad y género -dado que +salud no ha definido su target-, aunque con predominio femenino, a razón de 20 por establecimiento.

Se recurrió al muestreo por cuotas ya que permite al encuestador determinar el número de encuestados, a discreción, en virtud de factores externos que le impidan trabajar con una muestra probabilística mucho más amplia. Para efectos de este trabajo, el factor tiempo condicionó la amplitud de la muestra, por lo que se optó por este método.

4.1.2. Tipo de análisis

Una vez aplicadas las encuestas, se siguieron los pasos que proponen McDaniel y Gates (1999):

1. Validación y edición: asegurar que todas las encuestas se hayan llevado a cabo como estaba especificado y que los cuestionarios se hayan contestado de manera correcta y completa.
2. Codificación: agrupar las respuestas a determinada pregunta y asignarles un código numérico.
3. Introducción de datos: transformar la información de modo que pueda ser leída y procesada por el computador, haciendo uso de dispositivos o programas inteligentes de introducción de datos (Excel, en el caso del presente trabajo).
4. Limpieza de datos: revisión para la identificación de errores antes de proceder a la tabulación y análisis de los resultados de las encuestas.
5. Tabulación de resultados: una vez vaciados los datos, libres de posibles errores, se tabulan para transformarlos en resultados concretos y, posteriormente, representarlos gráficamente.

Tal como indican McDaniel y Gates (1999), “las mayores dificultades al elaborar un reporte de investigación por primera vez son interpretar los datos para llegar a conclusiones y emplear dichas conclusiones para formular recomendaciones” (p. 642). Advierten los especialistas que, tras recabar cientos de páginas de información, es posible seguir un método sistemático para llegar a conclusiones cuya guía general deriva de los objetivos de la investigación formulados antes de iniciar el proceso de investigación. Así, la información de tipo estadístico recabada, más que datos a emplear en el orden contestado, se relacionó con dichos objetivos.

Indican McDaniel y Gates (1999):

Las conclusiones son generalizaciones que responden a las preguntas planteadas en los objetivos de investigación o satisfacen dichos objetivos en otros aspectos. Además, se derivan por el proceso de inducción, el cual consiste en generalizar a partir de cantidades pequeñas de información. El investigador debe tratar de combinar la información y parafrasearla empleando algunas oraciones descriptivas que indiquen los resultados de manera general. Para resumir, la conclusión o generalización es una frase o conjunto de frases que transmiten los resultados del estudio al lector, aunque no necesariamente incluya las cifras derivadas del análisis estadístico (p. 643, 644).

Siguiendo estos lineamientos, según los cuales las recomendaciones surgen de un proceso de deducción y, generalmente, indican cómo obtener una ventaja diferencial, para los fines del análisis se trabajó con los datos de relevantes y de interés. “El investigador debe señalar aquellos aspectos de los resultados que sean importantes e interesantes (...) El expositor no debería tener compulsión por recorrer todos los detalles del cuestionario y del análisis” (Aaker y Day, 1989, p. 449).

4.2. DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING

Con la información recabada y tabulada por resultados de interés se procedió al diseño del plan de comunicaciones integradas de marketing para impulsar la revista +salud,

un instrumento estratégico dirigido a incrementar la venta y lectoría de la publicación. La elaboración de ese producto final, que atiende directamente a los objetivos del presente trabajo, responde a una propuesta de valor diferencial que incluye varios aspectos:

- Concepto comunicacional. Una frase que, en pocas palabras, resume el espíritu general del plan de comunicaciones integradas de marketing.
- Audiencias de interés. Públicos clave a los que van dirigidas las acciones del plan, cuyo abordaje es primordial para el logro de los objetivos.
- Objetivos comunicacionales. Para cada audiencia, un objetivo comunicacional, aspiración a grandes rasgos de lo que se desea lograr con el plan en ese público específico.
- Estrategias. Una o más por cada audiencia, dan viabilidad a los objetivos comunicacionales, explican el método para instrumentarlos.
- Tácticas. Acciones mucho más específicas que ilustran el proceder y concretan la ejecución del plan de comunicaciones integradas de marketing.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. ANÁLISIS DE ENCUESTAS: RESULTADOS POR DIMENSIÓN

A continuación se presentan los resultados de las encuestas agrupados por categorías de interés:

- Sobre la muestra total.
- Sobre los encuestados que conocen la revista.
- Sobre los encuestados que han comprado la revista.
- Sobre los encuestados que conocen el contenido de la revista.
- Sobre los encuestados que conocen la revista, pero no la han comprado.
- Sobre los encuestados que no conocen la revista.

El método es pertinente dada la estructura del instrumento de recolección de datos: en función de las respuestas dadas, algunos encuestados podían contestar el cuestionario de forma lineal, mientras otros debían hacer saltos. El resultado: cinco trayectorias de respuestas posibles en atención a las cuales se plantean dichas dimensiones.

Tales clasificaciones obligan a manejar totales variables, de allí que en cada caso varíe el referente porcentual global (el 100%).

SOBRE LA MUESTRA TOTAL: 140 PERSONAS

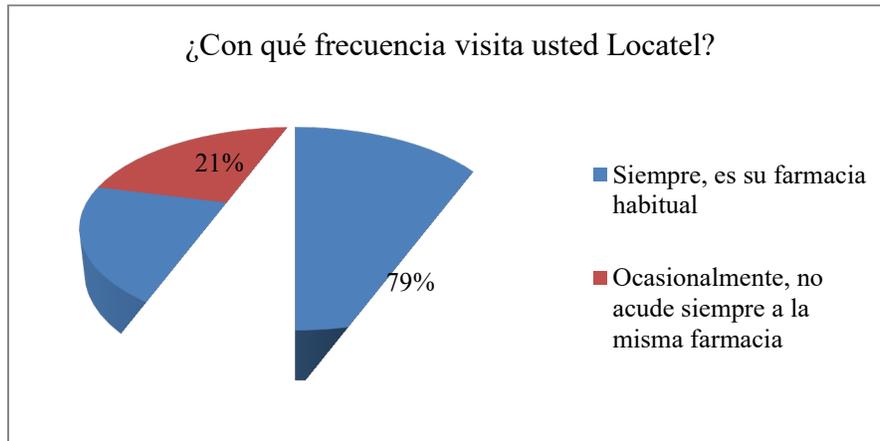


Gráfico 1

De 140 encuestados, 110 afirman que Locatel es su farmacia habitual. Es una cifra notable que llama la atención dado el nivel de desconocimiento de la revista que se evidencia en la pregunta inmediata.

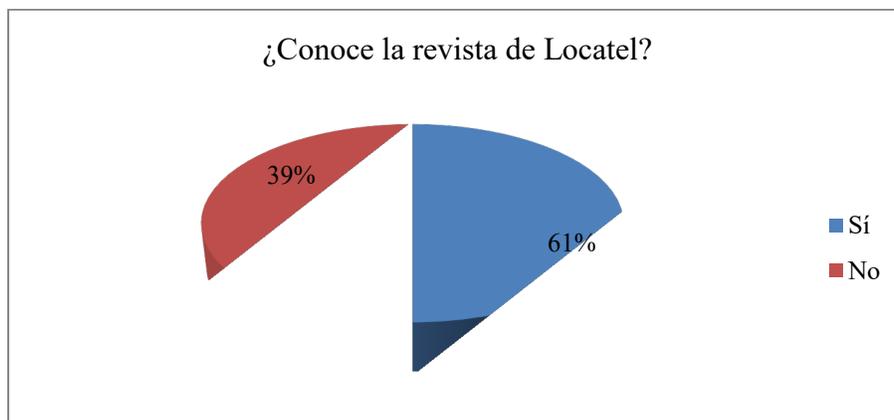


Gráfico 2

De 140 encuestados, 86 dicen conocer la revista de Locatel. Si bien este porcentaje es superior al de quienes no la conocen, se queda algo corto con respecto al total que asegura fidelidad a Locatel y la prefiere respecto a otras cadenas de farmacias. Sería menos dramático el resultado si la mayoría de los encuestados hubiese afirmado acudir ocasionalmente –y no siempre- a Locatel.

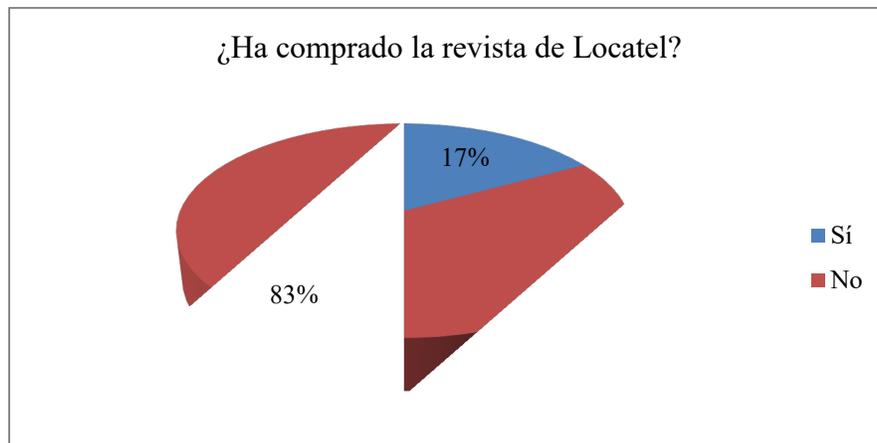


Gráfico 3

El resultado, de seguro, más revelador e importante de todo el cuestionario: 116 personas, entre 140, nunca han comprado la revista de Locatel. Entre ellas se cuentan 54 que no lo ha hecho porque ni siquiera conoce la publicación y 62 que, aunque dicen conocerla, nunca la han adquirido.

SOBRE LOS ENCUESTADOS QUE CONOCEN LA REVISTA: 86 PERSONAS

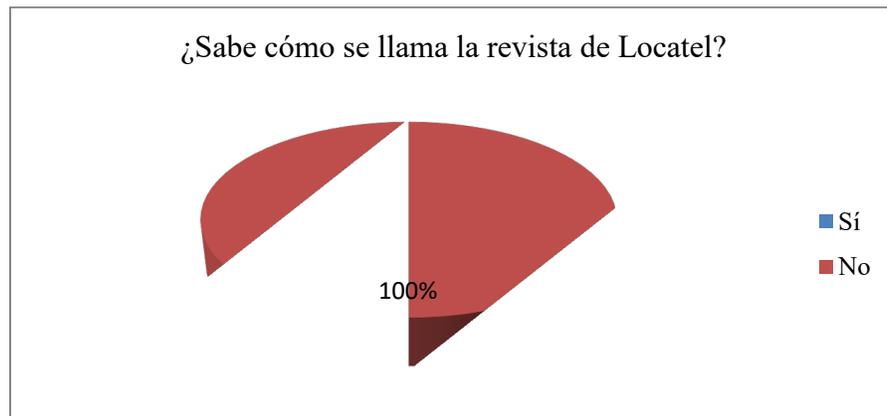


Gráfico 4

Como se mostró en el segundo gráfico, 86 personas dicen conocer la revista. De ellas, ninguna sabe el nombre de la publicación. Si bien 25 personas respondieron afirmativamente, al pedir la especificación ninguna de ellas acertó. “Locatel” y “Salud” fueron los nombres que más se repitieron.

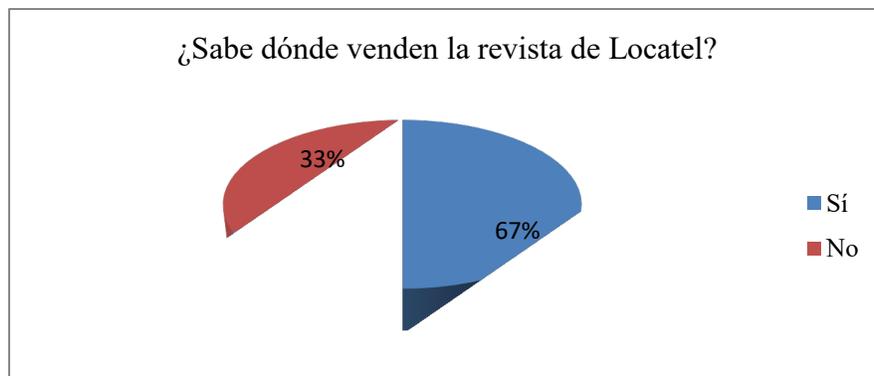


Gráfico 5

Que 28 personas –entre las 86 que conocen la publicación- no sepan dónde se vende la revista de Locatel conduce a una conclusión simple: la exhibición del producto en tienda es deficiente, inferencia que puede hacerse, incluso, a partir del porcentaje de desconocimiento de la revista entre una mayoría que se asume como clientela fija de Locatel.

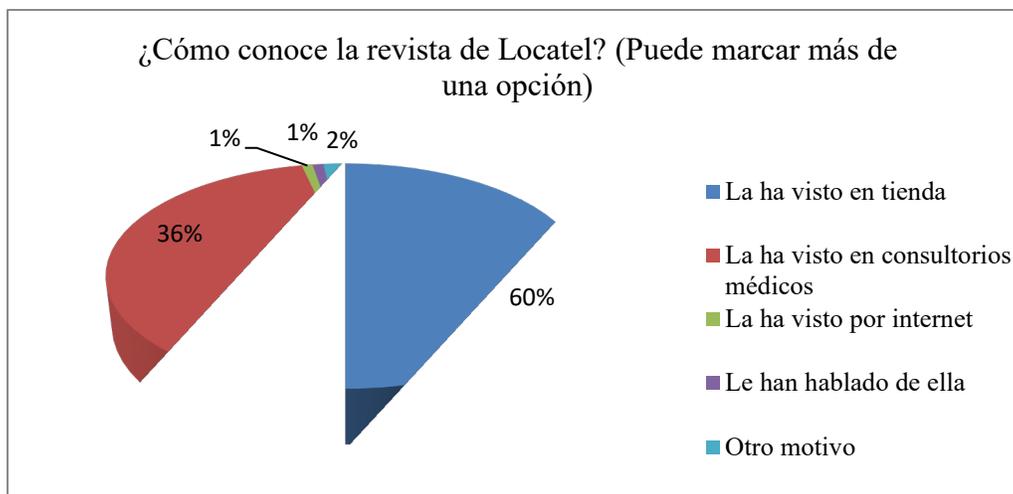


Gráfico 6

Debido a que esta pregunta permitía marcar más de una opción, se obtuvieron 114 respuestas por parte de los 86 encuestados que conocen la revista. Si bien los resultados revisados hasta este punto han permitido inferir que la exhibición del producto en tienda no es acertada, la frecuencia de respuesta en esta pregunta indica que, aún así, los establecimientos comerciales constituyen el lugar donde la revista tiene mayor presencia. Resulta pertinente, entonces, abordar la presencia del producto en consultorios médicos y en internet.

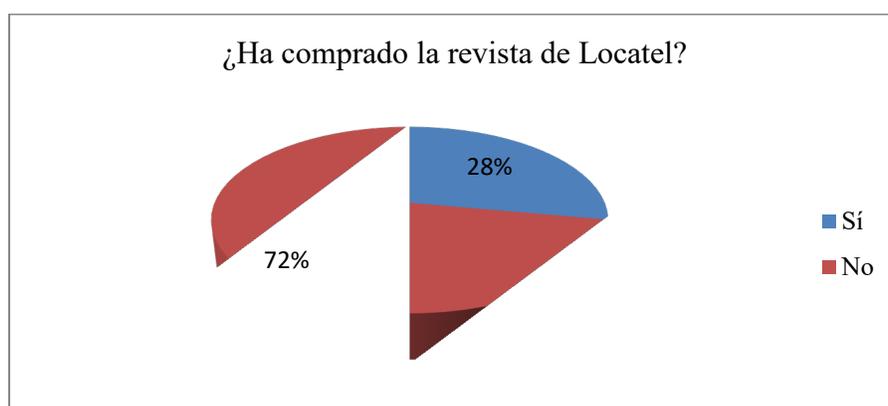


Gráfico 7

De los 86 que conocen la revista, sólo 24 la ha comprado, equivalente al 17% de la muestra total (gráfico 3). Un porcentaje absolutamente inferior al margen de ventas ideal.

SOBRE LOS ENCUESTADOS QUE HAN COMPRADO LA REVISTA: 24 PERSONAS

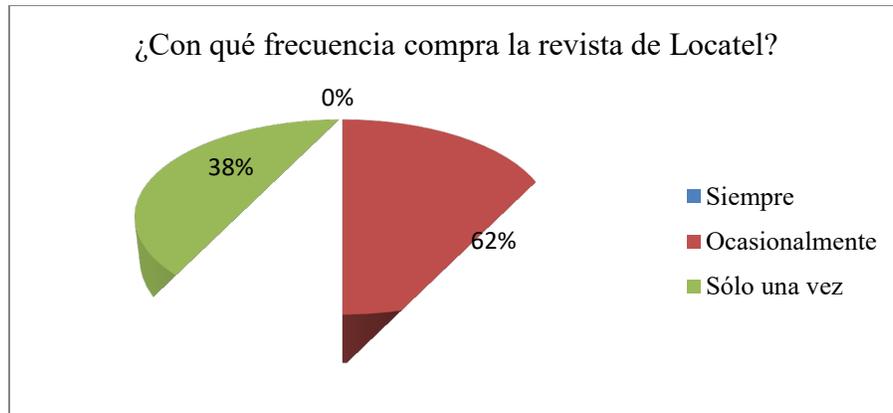


Gráfico 8

Mientras 15 personas aseguran comprar la revista ocasionalmente, 9 afirman haber adquirido la revista sólo en una oportunidad. Es posible deducir que la revista no ha logrado hacerse de un nicho de lectores que acuda asiduamente a comprar la edición saliente.

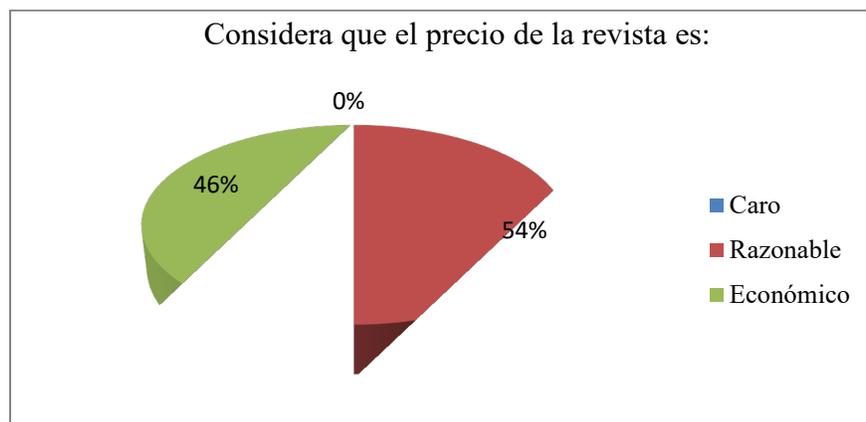


Gráfico 9

Que 13 personas consideren que la revista de Locatel tiene un precio razonable y otras 11 consideren que es económico, y, más aún, que ninguno de los encuestados que ha comprado la revista considere que su precio es caro, apunta a que el problema en lograr la fidelidad de estos intermitentes clientes no ha estado asociado al costo del producto.

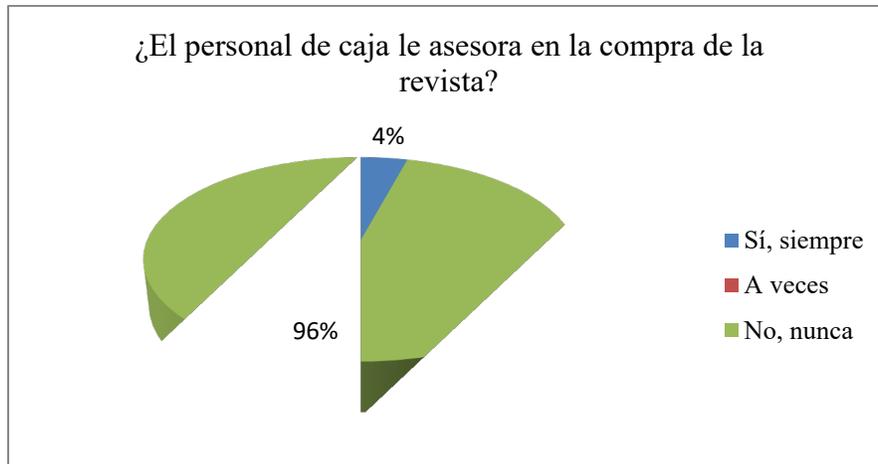


Gráfico 10

Sólo una de las 24 personas que ha comprado la revista afirma haber sido asesorada por personal de caja en la elección de la edición más reciente. Las 23 restantes sostienen que nunca han recibido este tipo de asistencia. La falta de una inducción sobre la promoción del producto y de incentivos que estimulen a este personal clave pudieran tener algo que ver con este comportamiento pasivo en el punto de venta.

**SOBRE LOS ENCUESTADOS QUE CONOCEN EL CONTENIDO DE LA
REVISTA: 65 PERSONAS**

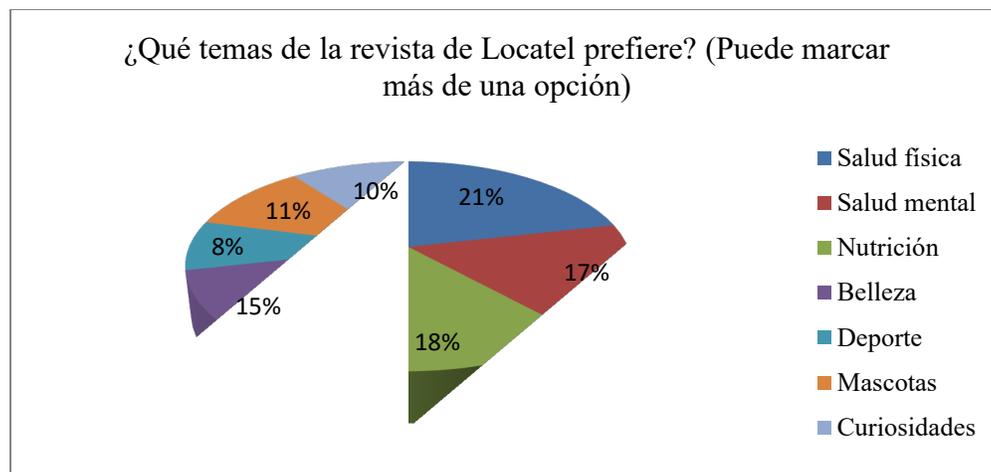


Gráfico 11

Los temas preferidos por quienes conocen el contenido de la revista son aquellos vinculados a la salud física, la nutrición y la salud mental, seleccionados 42, 36 y 33 veces, respectivamente. Atender a estas inclinaciones puede resultar estratégico para la selección del tema-portada y los titulares de la carátula.

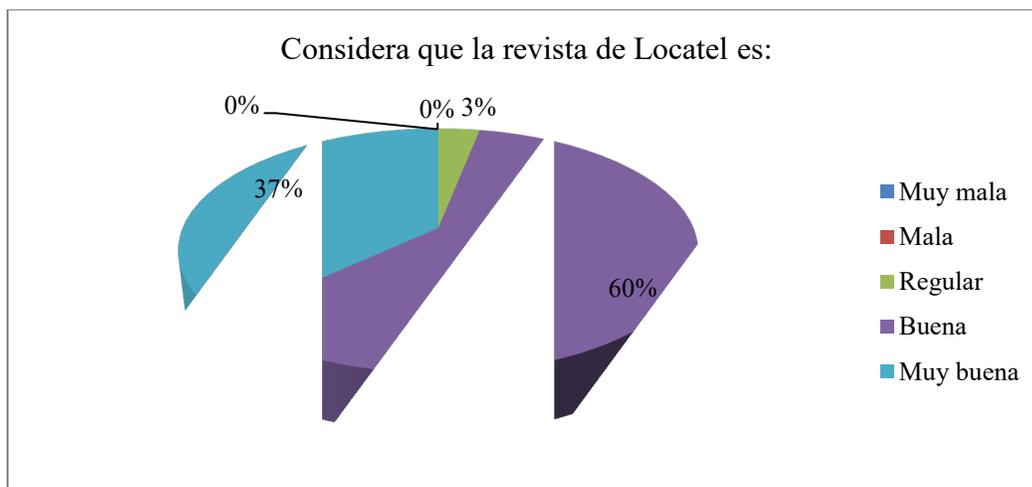


Gráfico 12

El contenido de la revista, según evidencian estos resultados, es una de sus mayores fortalezas: 39 personas lo consideran bueno y 24 lo consideran muy bueno. Ninguno de los encuestados calificó negativamente el manejo editorial de la revista.

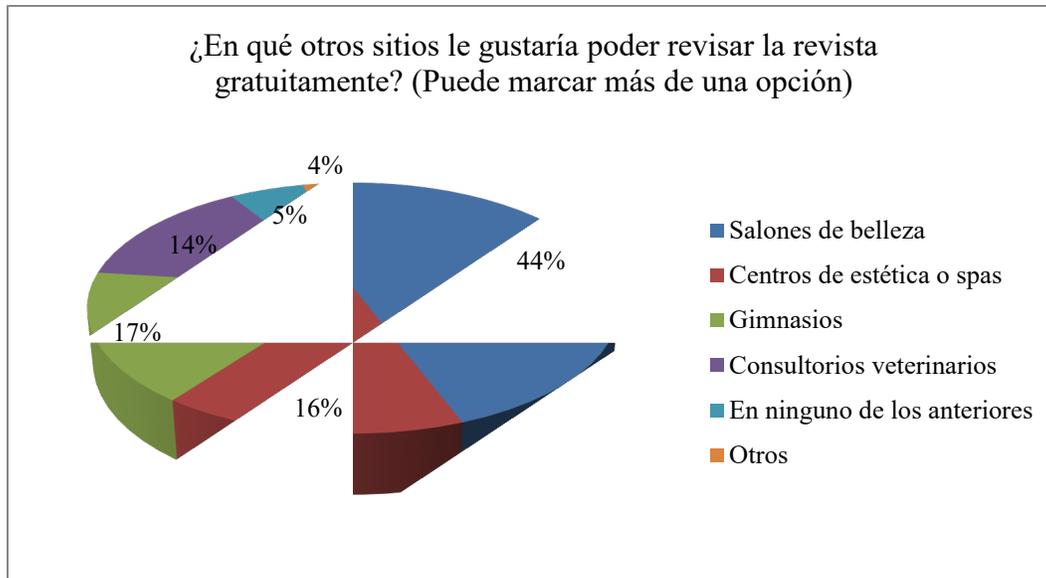


Gráfico 13

La distribución gratuita a consultorios médicos resulta insuficiente, de acuerdo con estos resultados. La frecuencia de respuesta a esta pregunta indica que los salones de belleza (opción seleccionada por 50 encuestados, el 77% de quienes conocen el contenido de la revista) constituyen un punto estratégico a incluir en el rango de reparto gratuito, seguido por los gimnasios y los centros de estética, opciones 19 y 18 veces seleccionadas, respectivamente.

**SOBRE LOS ENCUESTADOS QUE CONOCEN LA REVISTA PERO NO LA HAN
COMPRADO: 62 PERSONAS**

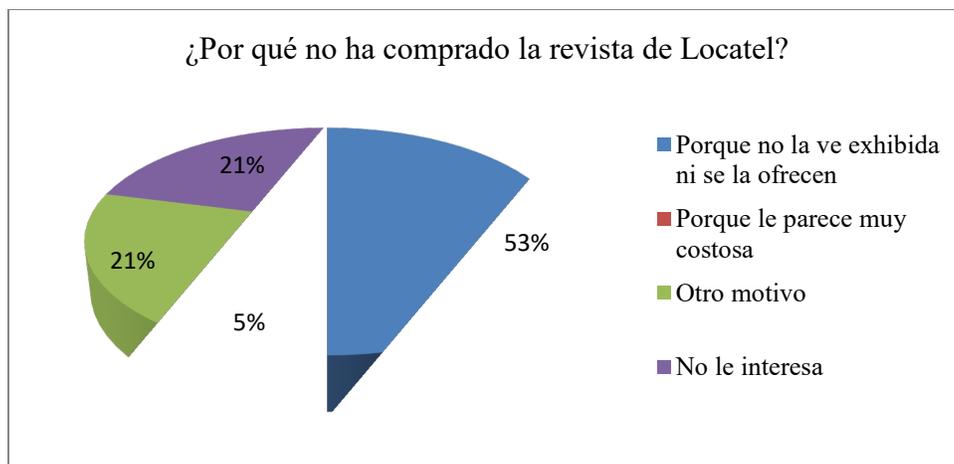


Gráfico 14

Como se aduce en resultados anteriores, el precio no parece ser una piedra de tranca importante para efectos de concretar la venta: sólo 3 encuestados consideraron elevado el valor de la revista. En cambio, otra vez la exhibición del producto entorpece el camino hacia la venta, al menos para 33 personas, más de la mitad de quienes lo conocen. Por su parte, 13 de los encuestados plantean sus propios motivos: “no veo atractivos los temas-portada” y “no veo atractivos los titulares en portada” son las respuestas más frecuentes.

SOBRE LOS ENCUESTADOS QUE NO CONOCEN LA REVISTA: 54 PERSONAS

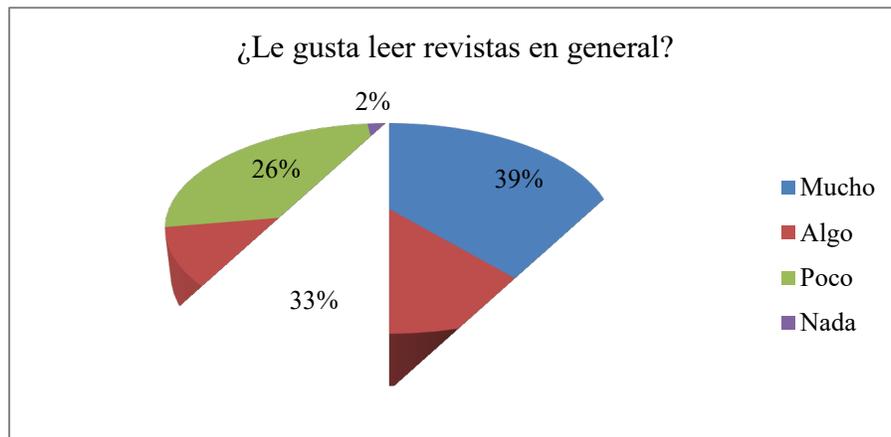


Gráfico 15

Que a 53 de los 54 encuestados que no conocen la revista les guste leer, en mayor o menor medida, este tipo de publicaciones, asoma posibilidades reales para la captación de nuevos lectores en el punto de venta.

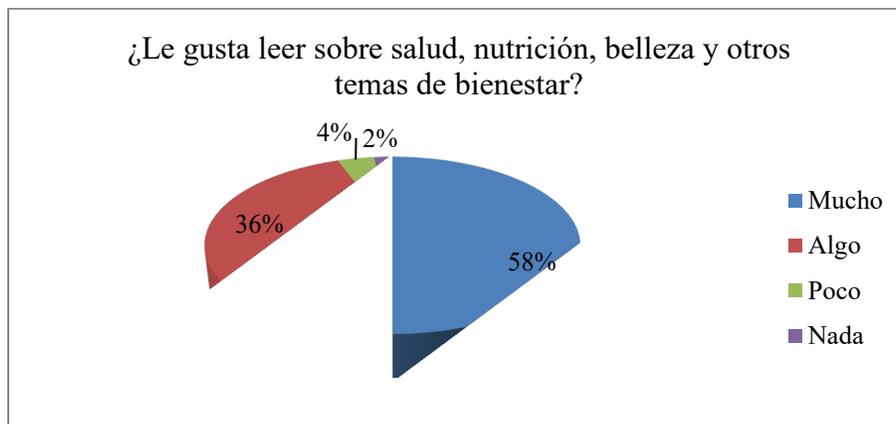


Gráfico 16

De nuevo, cifras alentadoras: 52 encuestados, de los 53 a los que les gusta leer revistas, disfrutaban del tipo de contenidos que definen la temática de la revista de Locatel.

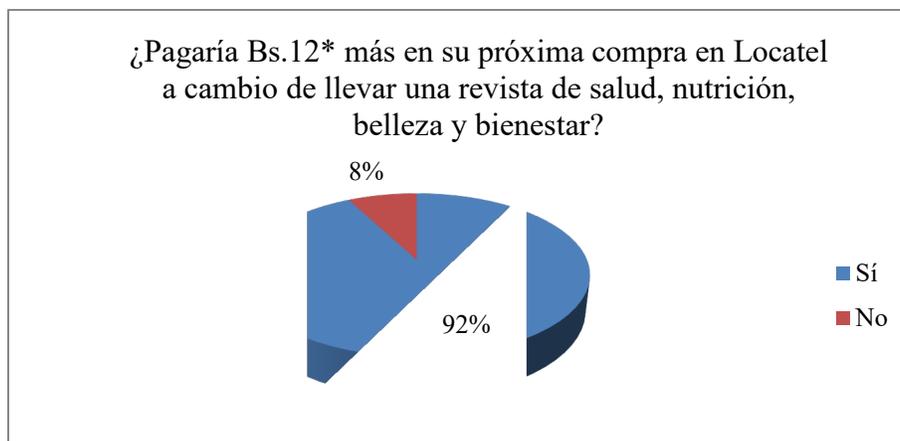


Gráfico 17

*Para la fecha de la aplicación de las encuestas, el costo de la revista era de Bs.12.

En síntesis, de las 52 personas que disfrutaban leer revistas de bienestar, 48 son potenciales compradores y lectores de la publicación de Locatel que no han adquirido el producto, presumiblemente, por desconocimiento del mismo.

5.2. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

Tras la inspección visual realizada en los siete establecimientos elegidos para la aplicación de las encuestas se desprendieron varias afirmaciones:

- No existe uniformidad en el criterio de exhibición: mientras en algunas franquicias las revistas disponen de una pared completa, a modo de mostrador vertical, en otras se exhiben en las cajas. En otras, en cambio, están dispuestas en el mostrador de los casilleros donde los clientes guardan sus pertenencias mientras hacen su compra.
- La exhibición de las revistas no se prioriza ni ordena por edición: la más reciente no siempre figura entre las más visibles.
- No existe correlación ni secuencia entre ediciones: en algunos casos, la revista más reciente comparte exhibición con una revista tres ediciones más antiguas, mientras la inmediatamente anterior se ubica detrás de los mostradores.

5.3. SÍNTESIS DE ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE

5.3.1. Entrevistado 1: Mireya Damas, directora editorial de la revista +salud.

“La revista +salud nace por una iniciativa del Sr. Luis Ruah, uno de los fundadores y presidentes de Locatel, que quería tener una revista para establecer un vínculo con los médicos afiliados a Locatel (médicos VIP). Se pensó que tratara sobre temas de salud, clínicos, psicológicos, de nutrición y de belleza, de manera que abarcara a todos los lectores que visitaran los consultorios de estos médicos.

La venta se ideó en paralelo con la primera revista. Queríamos que todo el mundo tuviera acceso a la revista, por eso pesamos en venderla en las tiendas, y fijamos un precio simbólico, muy inferior a los costos.

Creemos que el target de +salud es un lector femenino y maduro, sin excluir al lector masculino ni al lector juvenil. Sin embargo, desde siempre la estructura editorial se ha hecho pensando en temas variados que puedan interesar a un joven, a una abuelita, a un hombre, a una mujer. No la hacemos pensando en un target.

Sabemos que la revista se vende poco, entre otras cosas porque está muy mal exhibida. Queremos que se impulsen las ventas. Es algo que hemos querido hacer desde la revista pero no tenemos las herramientas para hacerlo ni el apoyo necesario.

Intentamos en algún momento tener nuestra publicidad, tuvimos alguna presencia. Al departamento de Mercadeo de Locatel se le ha pedido pero allí no se valora la revista en su justa medida. La Presidencia ha hecho solicitudes expresas de publicidad para la revista pero en Mercadeo han sido ignoradas. Para la Presidencia la revista es muy importante y así nos lo han manifestado. En Mercadeo está la piedra de tranca.

La ganancia de la revista es cero, financieramente tenemos pérdida. Tenemos varias particularidades, por las propias características del producto, que nos ponen en desventaja con respecto a las revistas comerciales que se hacen en una relación 40% publicidad y 60% contenidos, incluso algunas van al 50-50. En cambio, +salud no es una revista comercial, nos movemos hacia el 30% publicidad y el 70% de contenidos. Una revista así nunca será comercial. Si yo vendiera un 10% más de publicidad, de seguro tendríamos ganancia.

Tampoco hacemos publi-reportajes, que sí lo hacen las revistas de la competencia. Y además, tenemos otra particularidad: por un lado, sacamos publicidades de Locatel y no se cobran, y por otro, anunciamos sólo productos codificados de venta en Locatel (salvo algunas pautas de telefónicas, banca y servicios como tickets de alimentación), lo cual nos limita el rango de anunciantes. Revistas que no se deben a ninguna marca matriz pueden pautar cualquier cosa.

Además, usamos el mejor material y la mejor calidad de impresión, lo cual no hacen las revistas comerciales. Pero no está contemplado modificar esas características porque eso implicaría bajar la calidad de la revista. Sí queremos impulsar las ventas pero no queremos convertirla en una revista comercial, no fue concebida para eso. Desmejorar la revista para que se venda más no es una opción.

Realmente creo que hicimos más una revista para médicos que para consultorios. Nos equivocamos con la revista: es muy pesada, tiene un formato muy grande. Para ir a consultorio y ser adquirida en tienda debería ser más ligera y, quizás, manejar otros contenidos. Pero modificar esos aspectos sería ganar un público lector pero perder el que ya tenemos consolidado, que son los médicos, para quienes fue concebida la revista”.

5.3.2. Entrevistado 2: Ulises Bermúdez, director de Mercadeo de Locatel.

Según la forma en que el negocio está estructurado, la revista es una unidad de negocio aparte y la publicidad está, generalmente, dirigida a la marca, a las tiendas. Durante estos últimos años, la revista no ha sido una prioridad comunicacional de Locatel por un tema de foco. El foco en los últimos tiempos ha sido servicios, la revista es un producto y no un servicio, entonces no está en el foco, no es prioridad comunicacional y no tiene publicidad. La revista seguirá siendo un vehículo comunicacional adicional de la marca y, en algún momento, le tocará ser la prioridad.

La revista en sí, como producto, con el puro hecho de existir, ya dice de lo diverso que es Locatel en el sector salud. Por eso está en tienda. El propósito comunicacional de la revista es hacerle branding a Locatel, y de hecho, lo logra.

El manejo editorial de +salud es favorecedor y conveniente, es un manejo totalmente autónomo, sin influencia ni manipulación de la marca. Dado que Locatel y la revista están filosófica y estratégicamente unidos, esa autonomía totalmente sana.

Su principal fortaleza es el contenido, por su veracidad e imparcialidad, sin influencia de publicidad redaccional. También la presentación visual, el material que usa, la diagramación, las fotos, la impresión. Su debilidad es la distribución, no es todo lo masiva que se quisiera, solamente se oferta en los puntos de venta Locatel (tiendas), lo cual habla de una oportunidad. También veo una gran oportunidad en la incursión de la revista al formato digital, contar con su propia página.

Por otro lado, cuando el cliente está en un establecimiento tipo retail, recorriendo los pasillos, su actitud de compra está en modo de consumo masivo; libros y revistas no están en ese chip. He allí otra oportunidad para la revista, mejorar su exhibición en caja que es uno de los mejores puntos a nivel de compra por impulso.

5.4. NÚMEROS DE INTERÉS

5.4.1. Sobre la distribución de la revista

Tabla 1. Relación aproximada de revistas para la venta y revistas para cortesía o distribución gratuita (por edición)

Ubicación	Ventas	Cortesía
Caracas	4.450 unidades	9.750 unidades
Interior	6.450 unidades	6.450 unidades
Total	10.900 unidades	16.200 unidades

Fuente: elaborada por la autora a partir de información suministrada por informantes claves (Dpto. Distribución revista +salud)

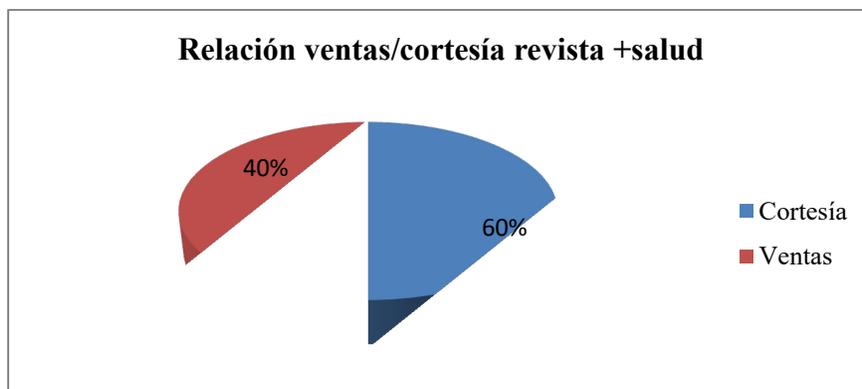


Gráfico 18

Los resultados anteriores, que permiten apreciar la proporción en que la revista se dirige a sus dos destinos (venta y cortesía), son útiles para el diseño de propuestas que apuntan a repensar la dinámica de distribución del producto, siempre con la intención de plantear acciones estratégicas que, de forma directa e indirecta, redunden en el logro del objetivo principal de este trabajo.

5.4.2. Sobre las ventas de la revista

Tabla 2. Relación ventas +salud Locatel Boleíta Center – Período: 2011

Edición	Recibidas	Vendidas
Ene-Feb: 39	84 unidades	56 unidades
Mar-Abr: 40	80 unidades	23 unidades
May-Jun: 41	68 unidades	13 unidades
Jul-Ago: 42	72 unidades	8 unidades
Sep-Oct: 43	64 unidades	24 unidades
Nov-Dic:44	66 unidades	10 unidades
Total	434 unidades	134 unidades

Fuente: elaborada por la autora a partir de información suministrada por informantes claves (Director de franquicia Locatel Boleíta Center, Caracas).

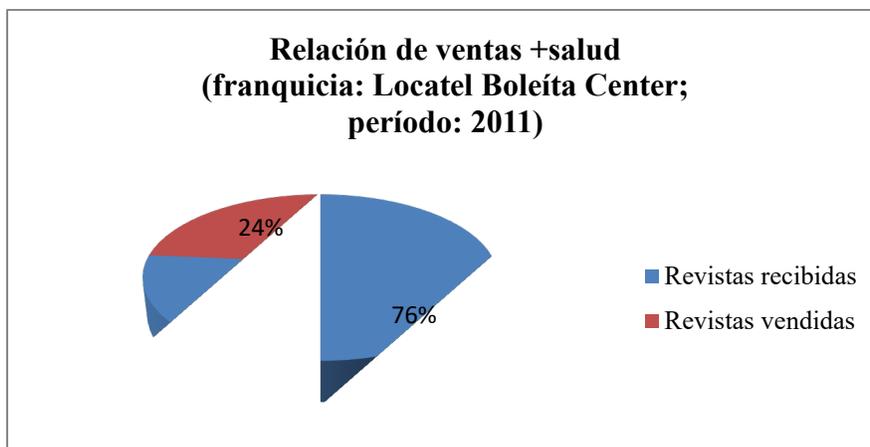


Gráfico 19

Los números anteriores aluden al comportamiento de la revista específicamente en uno de los establecimientos de la Gran Caracas seleccionados para la aplicación de las encuestas. Se pudo acceder al resto de los datos -correspondientes a las franquicias de La Castellana, Chacaíto, Parque Caracas, Alto Prado, Santa Paula y Santa Mónica- pero, por motivos de confidencialidad, no pudieron ser revelados. Sin embargo, puede afirmarse que el comportamiento de venta de la revista muestra una tendencia similar en dichos establecimientos.

6. PROPUESTA

6.1. MAPA DE PÚBLICOS

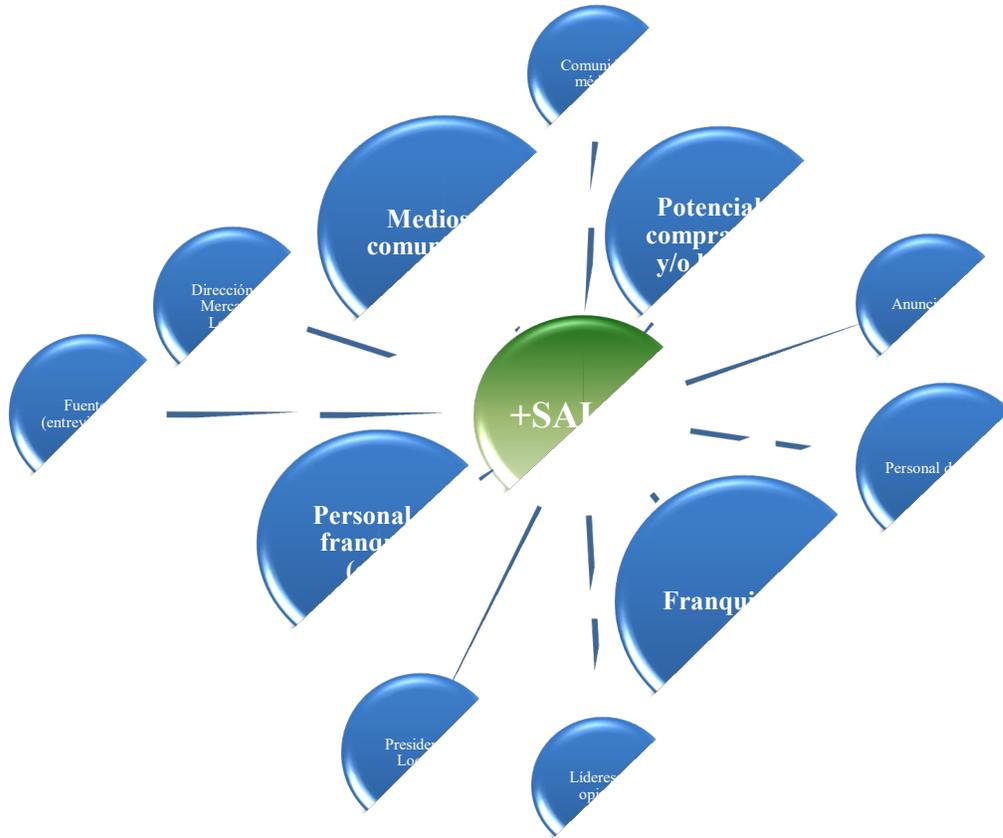


Figura 1. Mapa de públicos de la revista +salud. Elaborado por la autora sobre la base del modelo de Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*.

Adecuado a conveniencia de la investigación, se elaboró este mapa de públicos que reúne las audiencias internas y externas a las que la revista +salud se dirige, en mayor o menor medida, con énfasis en aquéllas de especial interés para los fines del plan de comunicaciones integradas de marketing que a continuación se presenta. Así, las audiencias a quienes va orientada la propuesta destacan en la imagen, preponderando por encima de otros grupos que, pudiendo ser notablemente importantes e influyentes en otros ámbitos de acción, no son de relevante interés para efectos de las siguientes estrategias.

6.2. PLAN DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING PARA IMPULSAR LA REVISTA +SALUD

Objetivo general de plan de CIM:

Incrementar la venta y lectoría de la revista +salud de Locatel.

Propuesta 360°

Concepto comunicacional: +SALUD VIENE CON TODO...

Puesto que se trata de un plan abarcador, con múltiples frentes de ataque para el logro del objetivo principal y los derivados, se propone este juego de palabras prometedor, funcional para audiencias internas y externas, que invita tanto a la venta como a la compra del producto. La revista viene con todo porque renace, porque busca aproximarse a audiencias que, de acuerdo con los resultados sugeridos por las encuestas, la desconocen o la desestiman. Incentivos económicos y laborales, por un lado, y promociones, obsequios, jornadas, y muchas otras sorpresas, por otro, acompañan este momento promisorio para la revista +salud de Locatel.

AUDIENCIAS INTERNAS → Objetivo comunicacional, estrategias y tácticas

- **Franquiciados:** a través de la figura de Director de Franquicia, constituyen actores clave en la ejecución de todo plan que aspire a incrementar las ventas de un producto a la venta en sus establecimientos. En pleno conocimiento de la situación de la revista +salud, han manifestado su descontento con el comportamiento de venta de la publicación y su interés en impulsar mejoras sustanciales que coadyuven al logro del objetivo. Es imprescindible contar con todo su apoyo en la implementación de acciones en tienda, flanco primordial del presente plan.
- **Personal de caja:** entre todos los empleados de la franquicia, los encargados de la caja juegan un rol estelar en la venta de la revista +salud, dada su ubicación en este punto de la tienda. Si bien se trata de un lugar estratégico de exhibición, muchas franquicias han desatendido este lineamiento, ubicando las revistas en otras áreas (cerca de las puertas, en los casilleros para dejar bolsos y paquetes) o reservándolas

a la parte trasera de las cajas, obstaculizando el contacto visual del cliente. Urge sensibilizar a este personal en torno a la importancia de respetar los espacios destinados para la exhibición de la revista y, sobre todo, en torno a la importancia y valor de su desempeño proactivo en la oferta y venta de la revista.

→Objetivo comunicacional: incorporar a las franquicias como unidades impulsoras de promoción y venta de la revista +salud.

Estrategia 1: Involucrar activamente, con retorno asociado, a personal de franquicia determinante en la venta de la revista +salud.

Tácticas:

1. Premiar a la franquicia que más revistas haya vendido al corte bimestral correspondiente a cada edición, con la participación en la sección Puertas adentro del siguiente número (espacio de +salud destinado a que los empleados de alguna franquicia respondan a una pregunta simple de personalidad).
2. Implementar un programa de incentivo económico al personal de caja que más revistas +salud haya vendido al corte bimestral correspondiente a cada edición, con la asignación de un porcentaje de comisión razonable del total vendido al término del bimestre.

Estrategia 2: Visibilizar las revistas en tienda, priorizando la edición más reciente.

Tácticas:

1. Unificar y respetar el criterio de exhibición de revistas en tienda.
2. Mejorar la disposición de las revistas en caja mediante dispensadores o atriles especiales que destaquen el producto.
3. Implementar en caja una política permanente de invitación a incluir la revista +salud como parte de la compra de cada cliente.

AUDIENCIAS EXTERNAS→Objetivo comunicacional, estrategias y tácticas

- Potenciales lectores y compradores de la revista +salud: es la audiencia más importante para efectos del cumplimiento del objetivo general del presente plan, pues su participación es necesaria para incrementar las ventas de la revista +salud. Contar con su apoyo es determinante, por lo cual apremia captar su atención y despertar su interés mediante estímulos de compra atractivos y seductores.
- Medios de comunicación social: como parte fundamental de la red de apoyo para promocionar la revista, esta audiencia es el canal para llevar el mensaje a los potenciales lectores y compradores: radio, televisión, impresos, piezas comunicacionales en tienda (habladores y pendones), página web y redes sociales deben activarse de manera armónica, con una sola voz y un mensaje bien articulado.

→Objetivo comunicacional: dar a conocer la revista +salud, aproximarla a potenciales lectores y compradores y viabilizar su venta.

Estrategia 1: Implementar acciones de alta resonancia mediática en ocasión de la edición número 50 de la revista +salud (noviembre-diciembre 2012).

Tácticas:

1. Relanzar, con un concepto visual de portada más claro y atractivo, la revista +salud con presencia concertada de medios de comunicación impresos y audiovisuales.
2. Promocionar en tienda la revista +salud durante el bimestre aniversario:
 - 2.1.“Con la compra de la revista +salud, lleve gratis el Recetario Aniversario +salud, recopilación de las 50 recetas compartidas en cada edición”.
 - 2.2.“Con la compra de la revista +salud, lleve gratis Trucos de bienestar y belleza +salud, selección de los más efectivos consejos para verse y sentirse bien compartidos en cada edición”.
3. Desarrollar, durante el bimestre aniversario, la Megajornada de Bienestar +salud en las franquicias de todo el país, actividad que incluya, además de la entrega gratuita de la revista a los asistentes, diversos servicios sin costo que usualmente presta

Locatel: medición de índice de masa corporal, asesoría nutricional, revisión oftalmológica, y exámenes de espirometría y audiología.

Estrategia 2: Ampliar el rango de distribución gratuita de la revista +salud.

Tácticas:

1. Disminuir, transitoriamente y hasta alcanzar las primeras ganancias, los lotes de revista +salud dirigidos a la venta en tiendas y emplear esa sustracción para nutrir los lotes de entrega gratuita.
2. Distribuir la revista +salud en salones de belleza, gimnasios, centros de estética y spa y consultorios veterinarios.
3. Distribuir la revista +salud gratuitamente en las jornadas de salud de Locatel y en la Carrera 12,5 k, evento anual en beneficio de los niños de Fundailusión, iniciativa de responsabilidad social de Locatel.
4. Hacer llegar la revista +salud a voceros formadores de opinión pública de programas de variedades y salud en radio y televisión.

Estrategia 3: Adherir con fuerza publicitaria la revista +salud al plan de medios y estrategias 2.0 de Locatel.

Tácticas:

1. Incluir a +salud en las pautas y piezas publicitarias de Locatel: radio, televisión, vallas, BTL.
2. Incorporar a +salud a las redes sociales en que Locatel tiene presencia: Facebook, Twitter y You Tube.

Estrategia 4: Implementar mecanismos en tienda que procuren y faciliten la compra de la revista +salud.

Tácticas:

1. Implementar acciones promocionales alternativas:
 - 1.1. “Por compras superiores a Bs. 100, lleve la revista +salud por sólo Bs.10”.

- 1.2. “Con la compra de la revista +salud, obtenga una medición gratis de índice de masa corporal con asesoría nutricional”.
- 1.3. “Pague 1 y lleve 3”, paquetes promocionales que incluyan la edición más reciente de +salud y dos ejemplares de anteriores ediciones remanentes.

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE CIM PARA IMPULSAR LA REVISTA +SALUD

Estrategias	Acciones/metodología	Responsables	Fecha tentativa
<p>Involucrar activamente, con retorno asociado, a personal determinante en la venta de la revista +salud</p>	<p>Reuniones para acordar incentivos laborales y económicos: precisar el aliciente para la franquicia líder en ventas y definir el porcentaje de comisión para personal de caja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo: Dirección de Mercadeo de Locatel • Fuerza de venta: Dirección de Franquicia 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones: 1era y 2da semana de agosto de 2012 • Implementación: desde la 3era semana de agosto de 2012
<p>Visibilizar las revistas en tienda, priorizando la edición más reciente</p>	<p>Reuniones para unificar criterios de exhibición de las revistas en tienda y establecer políticas de ofrecimiento de la publicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo: Dirección de Mercadeo de Locatel • Fuerza de venta: Dirección de Franquicia 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones: 1era y 2da semana de agosto de 2012 • Implementación: desde la 3era semana de agosto de 2012
<p>Implementar acciones de alta resonancia mediática en ocasión de la edición número 50 de la revista +salud (noviembre-diciembre 2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de la identidad visual gráfica de +salud • Reuniones para precisar relanzamiento de la revista +salud y actividades promocionales asociadas y configurar el plan de medios correspondiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo/Publicad/RRPP/ Comunicaciones: Dirección de Mercadeo de Locatel • Dirección Editorial de +salud • Dirección de Arte de +salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño: 1era semana de septiembre • Reuniones: 1era y 2da semana de septiembre • Implementación: bimestre aniversario (noviembre-diciembre 2012)

Estrategias	Acciones/metodología	Responsables	Fecha tentativa
Ampliar el rango de distribución gratuita de la revista +salud	Reuniones para redefinir lotes dirigidos a tiendas y a distribución gratuita y precisar los nuevos puntos de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Editorial de +salud • Departamento de Distribución de +salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones: 1era y 2da semana de agosto • Implementación: a partir de la edición septiembre-octubre (edición 49)
Adherir con fuerza publicitaria la revista +salud al plan de medios y estrategias 2.0 de Locatel	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de tipo <i>brainstorming</i> para incorporar a +salud a las publicidades convencionales y no convencionales de Locatel • Reuniones para definir la política de contenidos de +salud en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo / Publicidad / Comunicaciones Digitales: Dirección de Mercadeo de Locatel • Dirección Editorial de +salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones: 1era, 2da y 3era semana de agosto • Implementación: a partir de la edición septiembre-octubre (edición 49)
Implementar mecanismos en tienda que procuren y faciliten la compra de la revista +salud	Reuniones para diseñar acciones promocionales y aprobar su viabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo: Dirección de Mercadeo de Locatel • Fuerza de venta: Dirección de Franquicia 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones: 3era y 4ta semana de agosto • Implementación: a partir de la edición septiembre-octubre (edición 49)

7. CONCLUSIONES

Una vez desarrolladas todas las fases de este Trabajo Especial de Grado, desde la aproximación teórica y el análisis situacional y diagnóstico hasta el diseño del plan de comunicaciones integradas de marketing que se propone, es posible puntualizar los siguientes razonamientos:

- Las comunicaciones integradas de marketing constituyen una herramienta valiosa para la obtención de ganancias competitivas sobre la base de su valor diferencial: el diseño de estrategias a partir del consumidor con una visión amplia y abarcadora, desde el diseño del producto hasta el modo en que se exhibe.
- Adaptar la comunicación organizacional y de marca a las necesidades de comunicación del cliente o consumidor es uno de los ejes de acción fundamentales de las comunicaciones integradas de marketing. Así, conocer al cliente o consumidor y desarrollar estrategias en función de ello redundan en un mensaje más preciso y persuasivo que, naturalmente, se alinea a los objetivos del negocio.
- Estrategias y tácticas en sintonía franquean barreras hacia afuera pero también hacia adentro de la organización, de modo que todos los esfuerzos posibles, de todas las áreas involucradas, apunten en la misma dirección y respondan con mayor efectividad a las necesidades del cliente o consumidor.
- Los productos editoriales, como los de cualquier ramo, deben pensarse y elaborarse en función de las necesidades del mercado y de los gustos y deseos de los lectores, y no según las inclinaciones de los directivos o propietarios.
- La situación actual de la revista +salud, en términos de conocimiento y aceptación del público de interés, no es satisfactoria. En consecuencia, el producto editorial no alcanza los niveles de venta mínimos requeridos para asegurar una ganancia y, en ocasiones, para cubrir los costos de producción.
- Incorporar a las franquicias como unidades impulsoras de promoción y venta de la revista +salud, por un lado, y dar a conocer el producto editorial, aproximándolo a potenciales lectores y compradores, por otro, son objetivos de comunicación primordiales para motorizar cambios favorables y viabilizar la venta.

- Estrategias de negocio como involucrar activamente al personal clave en tienda, mejorar la exhibición de la revista, implementar acciones de alta resonancia mediática y adherir con fuerza publicitaria el producto editorial al plan de medios y recursos 2.0 de su marca, además de ampliar el rango de distribución gratuita de +salud e implementar mecanismos promocionales en el punto de venta, entre muchas otras posibles, son indispensables para dar cumplimiento a los objetivos del plan.
- Acompañadas de tácticas muy específicas de ejecución interdepartamental, dichas estrategias requieren de una gestión conjunta. El proceder individual y aislado no asegura resultados satisfactorios, mientras que el trabajo conjunto -en escucha atenta de todos los públicos de influencia e interés, externos e internos- allana el camino hacia el logro de propósitos alineados al objetivo de negocio.
- Aplicar las comunicaciones integradas de marketing a un producto editorial es un ejercicio que debe atender, en distintas fases pero con igual énfasis, a aspectos editoriales (de contenido y publicidad), de identidad visual gráfica, de formato, de precio y de mercado, además de armonizar recursos comunicacionales y de marketing. De la consonancia del mensaje dependerá la efectividad del plan.

8. RECOMENDACIONES

El acercamiento a la realidad organizacional, necesario e inevitable durante la elaboración de este trabajo de orden práctico, evidenció criterios y posiciones individuales que, en alguna medida, limitan el manejo del producto y entorpecen la implementación de potenciales mejoras. De allí el interés en plantear las siguientes proposiciones, todas en dirección al mismo objetivo de impulsar la venta y lectoría de la revista +salud.

- Implementar el plan de comunicaciones integradas de marketing propuesto y efectuar posteriores mediciones para, además de evaluar su efectividad, ponderar sus resultados en términos de retorno tangible e intangible y su repercusión en la marca.
- Dado que las estrategias y tácticas propuestas requieren de una gestión conjunta, apremia articular esfuerzos entre la Dirección Editorial de +salud y la Dirección de Mercadeo de Locatel, unidades de negocio cuyos responsables muestran divergencias en ciertos aspectos en los que el consenso es necesario.
- El apoyo manifiesto por parte de la Presidencia de Locatel y otros altos directivos constituyen un recurso subestimado. Se sugiere apalancar las iniciativas que aquí se proponen -y otras que surjan en el seno de la revista- en ese importante y reiterado respaldo.
- El manejo conservador de la revista, dictado por la dinámica de su directiva, condujo a la elaboración de un plan de comunicaciones integradas de marketing, si se quiere, cauteloso, compuesto por acciones de impacto moderado. Tras la implementación de esta primera propuesta, se sugiere el diseño y aplicación de una segunda fase, menos discreta y de mayor alcance, sin menoscabo de las características que confieren cualidades positivas y diferenciadoras a +salud (calidad del material y la impresión, precisión y claridad de los contenidos, independencia editorial no influenciada por las pautas publicitarias, entre otras) ni descuidar el espíritu con el que fue concebida.

A grandes rasgos, se sugiere:

- a) Hacer un estudio de mercado, al menos, mediante la recolección de datos por medio de un instrumento similar al aplicado, pero sobre una muestra más amplia y representativa.
- b) Practicar una revisión analítica del contenido de la revista, en términos de abordaje y profundidad, a fin de alcanzar nuevos lectores. Se entiende el enfático planteamiento de conservar el nicho de lectores que conforma el sector médico pero se propone, dada la diversidad de temas, repensar sólo aquellas secciones más atractivas para el cliente promedio de Locatel sin alterar aquellas de mayor sustancia.
- c) Conferir publicidad propia a la revista haciendo uso inteligente y sostenible de sus recursos: micros de radio tipo cápsulas de bienestar, en guiño directo a los contenidos de +salud, por ejemplo.
- d) Implementar la venta de la revista en otros puntos, en atención a las reflexiones del director de Mercadeo, quien alude al modo de compra característico en un establecimiento con las características de Locatel, no favorable para productos editoriales. Quioscos o iniciativas estructurales propias (emulando conceptos exitosos como las Paradas Inteligentes), pudieran constituir efectivos puntos de venta de +salud.
- e) Considerar un ligero incremento de la publicidad en la revista: de acuerdo con afirmaciones de la directora editorial, un 10% más de espacio a los anunciantes bastaría para reportar ganancia.
- f) En consideración a buena parte de las respuestas obtenidas en las encuestas, resultaría pertinente plantear titulares de carátula más atractivos y realizar una selección más estratégica del tema-portada, atendiendo a los intereses temáticos manifiestos por los encuestados.
- g) Dado el absoluto desconocimiento del nombre de la revista evidenciado, y de la mano de una de las acciones propuestas en este plan alusiva a procurar un concepto visual de portada más claro y atractivo, se sugiere la posibilidad de rediseñar el logo e, incluso, replantear la denominación de la revista, aparentemente de difícil recordación.

FUENTES CONSULTADAS

Aaker, D., Day, G. (1989). *Investigación de mercados*. México: Mc Graw Hill.

Abascal, E., Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: Esic Editorial.

American Psychological Association (2002). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association*. México: El Manual Moderno.

Aprile, O. (2010). *La problemática de las comunicaciones integradas. Análisis y propuesta*. Recuperado el 2 de mayo de 2011 de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=3144&id_libro=135

Beltrán, S. (2002). *Plan de comunicaciones integradas de marketing para incrementar la suscripción al servicio Q'tal de Telcel Bellsouth*. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago: Colección de Libros de la Empresa

Cole, D. (2003). *Marketing editorial: la guía*. DF, México: Fondo de Cultura Económica.

Cortés, D., Dos Santos, A. (2003). *Diseño de un plan de comunicaciones integradas para mejorar la imagen de la Federación Venezolana de Fútbol*. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Furman, J. (2008). *El planeamiento estratégico en el contexto de las comunicaciones integradas en marketing*. Recuperado el 2 de mayo de 2011 de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=1070&id_libro=123

Furman, J. (2009). *Comunicaciones integradas en marketing*. Recuperado el 2 de mayo de 2011 de

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=5766&id_libro=15

Landeau, R. (2004). *Guía Breve para la Presentación de Referencias y Citas Bibliográficas*. Caracas: Universidad Metropolitana. Recuperado el 10 de abril de 2012 de <http://medusa.unimet.edu.ve/procesos/referencias.html>

O'Ginn, T., Allen, C. (2007). *Publicidad y comunicación integral de marca*. DF, México: International Thompson Editores.

McDaniel, C., Gates, R. (1999). *Investigación de mercados contemporánea*. Bogotá: International Thomson Editores S.A.

Montero, F. (2005). *Marketing de periódicos y revistas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Santomartino, N. (2005). *De las relaciones públicas a las comunicaciones integradas*. Recuperado el 2 de mayo de 2011 de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=121&id_articulo=763

Schultz, D., Tannenbaum, S, Lauterborn, R. (1993). *Comunicaciones de marketing integradas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

ANEXOS

- **GUIONES DE ENREVISTAS**

**Modelo 1: entrevista dirigida a la directora editorial de la revista +salud,
Mireya Damas**

1. ¿Cómo se concibió la distribución y comercialización de la revista?
2. ¿Una vez que se decide implementar la venta, se hizo algún estudio de mercado?
3. ¿Cuál es el target de la revista?
4. ¿Ha hecho la revista alguna evaluación de sus ventas con miras a proponer acciones estratégicas de mercado?
5. ¿Tiene +salud alguna competencia editorial directa?
6. ¿Por qué la revista +salud no posee publicidad propia ni está articulada al plan de medios de Locatel?
7. ¿Cubren los anunciantes de la revista los costos de producción? ¿Se reporta alguna ganancia?
8. ¿Se contempla modificar las características de +salud para hacerla una revista más comercial?
9. ¿Algo que se pudiera modificar dentro de la revista?

**Modelo 2: entrevista dirigida al director de Mercadeo de Locatel,
Ulises Bermúdez**

1. ¿Por qué la revista +salud no posee publicidad propia ni está articulada al plan de medios de Locatel?
2. Dice que la revista no ha sido una prioridad comunicacional de Locatel. ¿Por qué?
3. ¿De qué manera es +salud un vehículo comunicacional de la marca?
4. ¿El actual manejo editorial de la revista favorece a Locatel?
5. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades y oportunidades de la revista como producto en sí y con respecto a la promoción de Locatel como marca?
6. Dijo en una entrevista que el 80% de las compras se dan por impulso, de allí el valor de los sistemas de compra self-service. A su criterio. ¿Qué ha fallado para que la revista no se haya articulado exitosamente a ese mecanismo, tal como revelan algunos números de ventas?

- **ENTREVISTAS**

Entrevistado 1: Mireya Damas, directora editorial de la revista +salud.

Fecha de la entrevista: 16 de marzo de 2012.

1. ¿Cómo se concibió la distribución y comercialización de la revista?

La revista +salud nace por una iniciativa del Sr. Luis Ruah, uno de los fundadores y presidentes de Locatel, que quería tener una revista para establecer un vínculo con los médicos afiliados a Locatel (médicos VIP). A él siempre le ha gustado darle a estos médicos detallitos, y le pareció que una revista de salud iba a ser un obsequio ideal. Vanessa Levy (hija de John Levy, el otro fundador y presidente de Locatel) y yo nos montamos en ese proyecto y nació así, con esa idea, y se pensó que trataría sobre temas de salud, clínicos, psicológicos, de nutrición y de belleza, de manera que abarcara a todos los lectores que visitaran los consultorios de estos médicos. Porque él quería dársela a los médicos con la idea de que ellos, en vez de llevársela a casa, la dejaran en el consultorio.

Se crearon muchas secciones, se hicieron muchas aproximaciones, hasta que depuramos y llegamos a lo que es hoy +salud, salvo algunas secciones que se agregaron posteriormente, como la entrevista.

La venta se ideó en paralelo con la primera revista, convencimos al Sr. Ruah de venderla porque pensamos: el paciente está en el consultorio, ve la revista, no tiene chance para leerla completa, se la quiere llevar y no puede, entonces, ¿cómo hace? Queríamos que todo el mundo tuviera acceso a la revista, por eso pesamos en venderla en las tiendas. Insistimos para venderla en quioscos pero él siempre se negó. Accedió a duras penas a que se vendiera en las tiendas, pero la idea de él no era comercializar. Lamentablemente, no se podía (ni se puede) regalar. ¿Cuántas habría qué hacer? ¿A quién dársela y a quién no? Es imposible.

2. ¿Una vez que se decide implementar la venta, se hizo algún estudio de mercado?

No. Simplemente fijamos para la venta un precio simbólico, muy inferior a los costos. Inicialmente la vendíamos a un precio que cubría los costos de imprenta, dejando por fuera los otros gastos. No era cara porque la imprenta no era costosa. Ahora imprimir una revista cuesta entre 16 y 18 bolívares, dependiendo de la paginación. La revista, que acaba de subir de precio, cuesta 15 bolívares.

Si quisiéramos vender la revista a su costo, el precio pudiera ser de 30 bolívares, porque hay que sumarle a la impresión los sueldos para quien se encarga del trabajo periodístico, de la fotografía, de la diagramación, de la distribución.

3. ¿Cuál es el target de la revista?

Nunca hemos hecho un estudio, pero creemos que es un lector femenino y maduro, sin excluir al lector masculino ni al lector juvenil. Creo que las mujeres leen, en general, más revistas que los hombres, y aún más si los contenidos son de salud. Sin embargo, desde siempre la estructura editorial se ha hecho pensando en temas variados que puedan interesar a un joven, a una abuelita, a un hombre, a una mujer. Incluir algo de sexo, algo de belleza, algo de nutrición, algo de mascotas, siempre buscando abarcar la mayor lectoría. No la hacemos pensando en un target.

4. ¿Ha hecho la revista alguna evaluación de sus ventas con miras a proponer acciones estratégicas de mercado?

Se han evaluado las ventas en momentos específicos pero no se han implementado acciones. También por un tiempo llegamos a hacerle seguimiento al manejo de la revista en tienda, pero no fue sostenido ni se implementaron medidas. Enviábamos de sorpresa a una chica de +salud a las tiendas y ella preguntaba por la revista para ver si las dependientas la conocían, si le ofrecían la más reciente, si estaban organizadas y bien exhibidas. Luego ella nos traía el informe.

Sabemos que la revista se vende poco, entre otras cosas porque está muy mal exhibida. Queremos que se impulsen las ventas. Al principio teníamos unos pendones en tienda con esa idea, pero los eliminaron. También hicimos unos exhibidores y los poníamos

en varios puntos de las tiendas, pero también los quitaron. Es algo que hemos querido hacer desde la revista pero no tenemos las herramientas para hacerlo ni el apoyo necesario.

5. ¿Tiene +salud alguna competencia editorial directa?

Lo que más se parece a nosotros, en cuanto a contenido, es la revista Estética y Salud. En materia de publicidad y de lector objetivo, competimos con Sala de Espera, cuyos contenidos no tienen nada que ver con los nuestros, y de nuevo con Estética y Salud. Las tres van a consultorios, las tres quieren captar la misma pauta publicitaria y el mismo lector, que es el paciente.

6. ¿Por qué la revista +salud no posee publicidad propia ni está articulada al plan de medios de Locatel?

Intentamos en algún momento tener nuestra publicidad, tuvimos alguna presencia. Al departamento de Mercadeo de Locatel se le ha pedido pero allí no se valora la revista en su justa medida. La Presidencia ha hecho solicitudes expresas de publicidad para la revista pero en Mercadeo han sido ignoradas. Para la Presidencia la revista es muy importante y así nos lo han manifestado. En Mercadeo está la piedra de tranca.

7. ¿Cubren los anunciantes de la revista los costos de producción? ¿Se reporta alguna ganancia?

En algún momento, cuando la imprenta no era tan costosa, llegamos a cubrir los gastos de impresión con las entradas por vía de publicidad. Ahora, la publicidad ni siquiera paga la imprenta y todo lo demás lo cubre Locatel. La ganancia es cero, financieramente tenemos pérdida. Para mí no es pérdida porque igual es una publicación que comunica la marca. Suponiendo que esta revista la hiciera una editorial independiente, ajena al Grupo Locatel, la empresa tendría que pagar por hacer esta revista más de lo que paga de esta forma.

Además, tenemos varias particularidades, por las propias características del producto, que nos ponen en desventaja con respecto a las revistas comerciales que se hacen en una relación 40% publicidad y 60% contenidos, incluso algunas van al 50-50. En cambio, +salud no es una revista comercial, nos movemos hacia el 30% publicidad y el

70% de contenidos. Una revista así nunca será comercial. Si yo vendiera un 10% más de publicidad, de seguro tendríamos ganancia.

Tampoco hacemos publi-reportajes, que sí lo hacen las revistas de la competencia. Y además, tenemos otra particularidad: por un lado, sacamos publicidades de Locatel y no se cobran, y por otro, anunciamos sólo productos codificados de venta en Locatel (salvo algunas pautas de telefónicas, banca y servicios como tickets de alimentación), lo cual nos limita el rango de anunciantes. Revistas que no se deben a ninguna marca matriz pueden pautar cualquier cosa.

Además, usamos el mejor material y la mejor calidad de impresión, lo cual no hacen las revistas comerciales.

Con todos estos elementos yo puedo afirmar, por ejemplo, que Estética y Salud, aunque la dan gratis, es comercial. La nuestra, aunque la vendemos, no es comercial, porque no vendemos para ganar, vendemos para acercar la revista a todos.

8. ¿Se contempla modificar las características de +salud para hacerla una revista más comercial?

No está contemplado porque eso implicaría bajar la calidad de la revista. Sí queremos impulsar las ventas pero no queremos convertirla en una revista comercial, no fue concebida para eso. Queremos que se lea más, pero desmejorar la revista para que se venda más no es una opción.

9. ¿Algo que se pudiera modificar dentro de la revista?

Realmente creo que nosotras (Vanessa Levy y yo) hicimos más una revista para médicos que para consultorios. Nosotras nos equivocamos con la revista: es muy pesada, tiene un formato muy grande. Para ir a consultorio y ser adquirida en tienda debería ser más ligera y, quizás, manejar otros contenidos. Pero modificar esos aspectos sería ganar un público lector pero perder el que ya tenemos consolidado, que son los médicos, para quienes fue concebida la revista.

Entrevistado 2: Ulises Bermúdez, director de Mercadeo de Locatel.**Fecha de realización: 16 de marzo de 2012.****1. ¿Por qué la revista +salud no posee publicidad propia ni está articulada al plan de medios de Locatel?**

Según la forma en que el negocio está estructurado, la revista es una unidad de negocio aparte y la publicidad está, generalmente, dirigida a la marca, a las tiendas. Pudiéramos hacer algunas cosas y tímidamente las hemos hecho, donde hemos tenido la oportunidad, pero sin grandes inversiones de dinero porque el propósito de la revista es ayudar a la marca, mantenerse allí como vehículo comunicacional complementario de la marca. Durante estos últimos años, la revista no ha sido una prioridad comunicacional de Locatel.

2. Dice que la revista no ha sido una prioridad comunicacional de Locatel. ¿Por qué?

Por un tema de foco. El foco en los últimos tiempos ha sido servicios, la revista es un producto y no un servicio, entonces no está en el foco, no es prioridad comunicacional y no tiene publicidad. Para bien o para mal, en Locatel hacemos un mercadeo muy enfocado y no queremos disparar en varias direcciones. Yo tuviera una lista de millones de cosas que me gustaría comunicar pero bombardear al consumidor con un montón de mensajes desordenados no es la idea. Hablaremos de servicios el tiempo que sea necesario. La revista seguirá siendo un vehículo comunicacional adicional de la marca y, en algún momento le tocara ser la prioridad. Ahorita no lo es, mañana no sé.

3. ¿De qué manera es +salud un vehículo comunicacional de la marca?

La revista en sí, como producto, con el puro hecho de existir, ya dice de lo diverso que es Locatel en el sector salud. Por eso está en tienda. El propósito comunicacional de la revista es hacerle branding a Locatel y, de hecho, lo logra.

4. ¿El actual manejo editorial de la revista favorece a Locatel?

Absolutamente, es favorecedor y conveniente. Es adecuado al objetivo de negocio del Grupo Locatel, pues es un manejo editorial independiente, que no está sesgado por lo que dicta el mercadeo de la marca. Si bien sigue unas pautas de cosas lógicas que no se deben hacer (cosas que por definición no se hacen, como anunciar a Farmatodo en la revista), es un manejo totalmente autónomo, sin influencia ni manipulación de la marca. Es decir, está definido y claro el qué no hacer, pero después de allí hay una libertad editorial total en la revista. Dado que Locatel y la revista están filosófica y estratégicamente unidos, esa autonomía totalmente sana.

5. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades y oportunidades de la revista como producto en sí y con respecto a la promoción de Locatel como marca?

Su principal fortaleza es el contenido, por su veracidad e imparcialidad, sin influencia de publicidad redaccional. También la presentación visual, el material que usa, la diagramación, las fotos, la impresión.

Su debilidad es la distribución, no es todo lo masiva que se quisiera, solamente se oferta en los puntos de venta Locatel (tiendas), lo cual habla de una oportunidad. También veo una gran oportunidad en la incursión de la revista al formato digital. Actualmente está disponible en un espacio del home de la web de Locatel, pero la idea es que tenga su propia página para comunicar contenidos independientes, sus secciones tradicionales y quizás otras adicionales, incluir noticias. Tener una comunicación independiente de marca como +salud en formato digital.

6. Dijo en una entrevista que el 80% de las compras se dan por impulso, de allí el valor de los sistemas de compra self-service. A su criterio. ¿Qué ha fallado para que la revista no se haya articulado exitosamente a ese mecanismo, tal como revelan algunos números de ventas?

Cuando el cliente está en un establecimiento tipo retail, recorriendo los pasillos, su actitud de compra está en modo de consumo masivo; libros y revistas no están en ese chip. Lleva entonces productos de cuidado personal, de belleza, de higienes. En ese modo no encaja comprar una revista. He allí otra oportunidad para la revista, mejorar su exhibición en caja que es uno de los mejores puntos a nivel de compra por impulso.

- CUESTIONARIO: MODELO DE ENCUESTA

Tienda:

Buen día. Mi nombre es Lena Jahn, soy estudiante de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila y, para fines académicos, requiero aplicar algunas encuestas. ¿Podría contar con su participación para completar una de ellas? Son pocas preguntas y no le tomará más de dos minutos contestarlas.

¡Muchas gracias!

Sexo: F ___ M ___

Edad: ___

1. ¿CON QUÉ FRECUENCIA VISITA USTED LOCATEL?

- 01. Siempre, es su farmacia habitual ___
 - 02. Ocasionalmente, no acude siempre a la misma farmacia ___
 - 03. Sólo cuando no consigue lo que busca en otras farmacias ___
-

2. ¿CONOCE LA REVISTA DE LOCATEL?

- 01. Sí ___ (pasar a la pregunta 6)
 - 02. No ___
-

3. ¿LE GUSTA LEER REVISTAS?

- 01. Mucho ___
 - 02. Algo ___
 - 03. Poco ___
 - 04. Nada ___ (fin del cuestionario)
-

4. ¿LE GUSTA LEER SOBRE SALUD, NUTRICION, BELLEZA Y OTROS TEMAS DE BIENESTAR?

- 01. Mucho ___
- 02. Algo ___
- 03. Poco ___

04. Nada ___ (fin del cuestionario)

5. ¿PAGARÍA 12 BOLÍVARES MÁS EN SU PRÓXIMA COMPRA EN LOCATEL A CAMBIO DE LLEVAR UNA REVISTA DE SALUD, NUTRICIÓN, BELLEZA Y BIENESTAR GENERAL?

01. Sí ___ (fin del cuestionario)

02. No ___ (fin del cuestionario)

6. ¿SABE CÓMO SE LLAMA LA REVISTA DE LOCATEL?

01. Sí ___ Especifique _____

02. No ___

7. ¿SABE DÓNDE VENDEN LA REVISTA DE LOCATEL?

01. Sí ___ Especifique _____

02. No ___

8. ¿CÓMO CONOCE LA REVISTA DE LOCATEL? (Puede marcar más de una opción)

01. La ha visto en la tienda ___

02. La ha visto en consultorios médicos ___

03. La ha visto por Internet ___

04. Le han hablado de ella ___

05. Otro motivo (especifique) _____

9. ¿HA COMPRADO LA REVISTA DE LOCATEL?

01. Sí ___ (pasar a pregunta 11)

02. No ___

10. ¿POR QUÉ NO HA COMPRADO LA REVISTA DE LOCATEL?

01. Nunca se acuerda, pues no la ve exhibida en tienda ni se la ofrecen ___
(pasar a la pregunta 15)

02. La ve exhibida, pero le parece muy costosa ___ (pasar a la pregunta 15)
 03. Otro motivo (especificar y pasar a la pregunta 15) _____
 04. No le interesa ___ (fin del cuestionario)
-

11. ¿CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA LA REVISTA DE LOCATEL?

01. Siempre, cada vez que sale una nueva ___
 02. Ocasionalmente, cuando le llama la atención la portada ___
 03. Sólo la ha comprado una vez ___
-

12. ¿POR QUÉ COMPRA LA REVISTA DE LOCATEL? (Puede marcar más de una opción)

01. Porque le interesan los temas de salud ___
 02. Porque le gusta leer revistas en general ___
 03. Porque la colecciona ___
 04. Porque la considera económica ___
 05. Otro motivo (especifique) _____
-

13. CONSIDERA QUE EL PRECIO DE LA REVISTA ES:

01. Caro ___
 02. Razonable ___
 03. Económico ___
-

14. ¿EL PERSONAL DE CAJA LE ASESORA EN LA COMPRA DE LA REVISTA, OFRECIÉNDOSELA O INDICÁNDOLE CUÁL ES LA MÁS RECIENTE?

01. Sí, siempre ___
 02. A veces ___
 03. No, nunca ___
-

15. ¿CONOCE EL CONTENIDO DE LA REVISTA DE LOCATEL?

01. Sí ___ (pasar a la pregunta 19)

02. Un poco ___ (pasar a la pregunta 19)

03. No ___

16. ¿LE GUSTA LEER REVISTAS?

01. Mucho ___

02. Algo ___

03. Poco ___

04. Nada ___ (fin del cuestionario)

17. ¿LE GUSTA LEER SOBRE SALUD, NUTRICION, BELLEZA Y OTROS TEMAS DE BIENESTAR?

01. Mucho ___

02. Algo ___

03. Poco ___

04. Nada ___ (fin del cuestionario)

18. ¿PAGARÍA 12 BOLÍVARES MÁS EN SU PRÓXIMA COMPRA EN LOCATEL A CAMBIO DE LLEVAR UNA REVISTA DE SALUD, NUTRICIÓN, BELLEZA Y BIENESTAR GENERAL?

01. Sí ___ (fin del cuestionario)

02. No ___ (fin del cuestionario)

19. ¿QUÉ TEMAS DE LA REVISTA DE LOCATEL PREFIERE? (Puede marcar más de una opción)

01. Salud física ___

02. Salud mental ___

03. Nutrición ___

04. Belleza ___

05. Deporte ___

06. Mascotas ___

07. Curiosidades ___

20. CONSIDERA QUE LA REVISTA DE LOCATEL ES:

01. Muy mala ____

02. Mala ____

03. Regular ____

04. Buena ____

05. Muy buena ____

21. ¿EN QUÉ OTROS SITIOS LE GUSTARÍA PODER REVISAR LA REVISTA? (Puede marcar más de una opción)

01. Salones de belleza ____

02. Centros de estética o spas ____

03. Gimnasios ____

04. Consultorios veterinarios ____

05. En ninguno de los anteriores ____

06. Otros _____

¡Muchísimas gracias! ¡Que tenga feliz día!