

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



**Aquí hay voluntad: comunicación integral y campañas publicitarias de la
ONG TECHO Perú – caso campaña institucional 2012**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
PUBLICIDAD**

AUTORA:

MELISSA LINDLEY NAVASCUÉS

ASESORA:

CELIA ISABEL RUBINA VARGAS

Lima, junio del 2021

Agradecimientos:

A mi padre, por mi educación y sus consejos; a mi madre, por cuidarme y siempre asegurarse de que esté comiendo y durmiendo bien; y a mis abuelas, por el amor incondicional.

A Omi, por todo, y porque sin él no habría terminado (ni empezado) esta carrera.

A mis hermanas y a Betito.

A Celia, mi asesora, por ser una excelente guía y por haber creído en mí todo este tiempo.

A las amigas que el colegio y la PUCP pusieron en mi camino para siempre (you know who you are).

歩美ちゃん、ケリちゃん、エリちゃんと有南ちゃん、友情とすべてのおいしい料理をありがとう。

서연언니 그리고 민정언니 그리고 가족처럼 느껴지는 한국의 모든 친구들에게 너무 감사합니다.

A 엑소, el soundtrack de mi vida desde que empecé hasta que acabé esta tesis (y más allá).

A Tarek, Hans y Zerox, por compartir sus conocimientos conmigo desde mis primeros días como voluntaria y por ayudarme con esta investigación.

A TECHO, que me dio a muchos de mis momentos y personas favoritas.

Y a mi yo de mediados de abril de 2011, quien decidió a último minuto apuntarse para ir a construir, y cambió su vida para siempre.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo explicar la estrategia discursiva utilizada por la ONG TECHO Perú para construir un discurso a propósito de la pobreza en su campaña institucional 2012, en la cual se utiliza el recurso de experimento social para realizar una campaña de publicidad social. Esto se llevará a cabo a través de la reconstrucción del proceso de creación de la campaña y por medio del análisis de los recursos simbólicos, textuales y visuales que forman parte de la estrategia discursiva, y la manera en que confluyen en las piezas de la campaña. Esta tesis se justifica en que TECHO es una ONG referente a nivel Latinoamérica por la calidad de sus estrategias de comunicación, y la campaña institucional 2012 fue la primera campaña de publicidad social en Perú en utilizar el recurso de experimento social. La metodología de investigación es de carácter cualitativo y de naturaleza principalmente descriptiva, y consiste en una serie de entrevistas a profundidad a tres actores clave en la planificación de la campaña: el Director de Comunicaciones, el Director Social, y un voluntario de Comunicaciones de TECHO Perú en el año 2012. Asimismo, se realizó un análisis de contenido para evaluar las piezas finales de la campaña. Finalmente, se concluyó que la construcción del discurso a propósito de la pobreza que se presenta en la campaña institucional 2012 de TECHO Perú se llevó a cabo a través de una estrategia disruptiva, creativa e innovadora para el sector, donde se involucraron la ONG, agencias externas, voluntarios y medios de comunicación, y que se inspiró en tendencias mundiales para decidir lanzar una publicidad social bajo la forma de un experimento social.

Palabras clave: publicidad social, marketing social, publicidad para ONGs, experimento social.

ABSTRACT

The main goal of this Thesis is to explain the discursive strategy used by the NGO TECHO Perú to build a discourse regarding poverty in their 2012 institutional ad campaign, in which they resorted to using a social experiment strategy to eventually develop a social advertising campaign. This goal will be fulfilled by reconstructing the process of creation and planning of the campaign, as well as by analyzing the symbolic, textual, and visual resources that were part of the discursive strategy, and the way they were reflected in the campaign's resulting prints and videos. This Thesis' relevance is based on TECHO being perceived as a referent for NGOs across Latin America because of the quality of their communication strategies, and the 2012 institutional campaign being the first social advertising campaign in Peru to use a social experiment strategy. The research methodology is qualitative and mainly descriptive, and it consists of a series of in-depth interviews with three key actors in the process of planning the campaign: the Communications Director, the Social Director, and a former volunteer of TECHO's Communications team, who also worked in the campaign. Furthermore, a content analysis was carried out, to assess the campaign's resulting prints and videos. In the end, it was concluded that the process of creating a discourse regarding poverty, which was presented in TECHO Perú's 2012 institutional campaign, was carried out through a disruptive strategy. This strategy was creative and an innovation in the field: it involved the NGO, external agencies, volunteers, and the mass media, and it was influenced by different global trends before deciding to launch a social advertising campaign in the shape of a social experiment.

Key words: social advertising, social marketing, advertising for NGOs, social experiment.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
1. PLANIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL TEMA	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Preguntas y objetivos de investigación.....	4
1.3. Hipótesis	5
1.4. Justificación	6
1.5. Metodología.....	8
1.5.1. Naturaleza de la investigación.....	8
1.5.2. Herramientas.....	10
2. LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING: EL MARKETING SOCIAL	18
2.1. La importancia y el origen del marketing social	19
2.1.1. Naturaleza y definiciones.....	22
2.1.2. El inicio de todo: el tercer sector.....	24
2.1.3. Marketing social vs. Marketing 3.0.....	26
2.1.4. El marketing de hoy: 4.0	28
2.2. Componentes y estrategias del marketing social	33
2.2.1. La planificación estratégica.....	34
2.2.2. El “social marketing mix”: los componentes del marketing social	36
3. PUBLICIDAD SOCIAL Y PUBLICIDAD PARA ONGS.	39
3.1. El rol de las ONGs en la sociedad civil	43
3.1.1. Las ONGs y el voluntariado como agentes de cambio.	45
3.1.2. La importancia de la comunicación en ONGs.	48
3.2. Publicidad y ONGs.	49
3.2.1. La publicidad social como herramienta de desarrollo: casos de éxito.	51
3.2.2. TECHO como paradigma de la Publicidad Social en Latinoamérica	53
4. CAMPAÑA INSTITUCIONAL 2012: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS.....	58
4.1. Sistematización y análisis de las entrevistas.....	58

INDICE

4.2. Reconstrucción del proceso de planificación y ejecución de la campaña	71
4.3. Dándole vida a Pandora: Análisis de contenido	78
4.3.1. Proyecto Pandora #1	80
4.3.2. Proyecto Pandora #4	88
4.3.3. Pandora's Final Project	94
4.4. Que el orgullo no nos aleje de la realidad: Análisis de contenido	102
4.4.1. Spot motivo 2, "Cebiche"	103
4.4.2. Gráfica motivo 1, "Mujer/Machu Picchu"	109
4.5. La publicidad de ONGs contemporánea.....	115
4.5.1. ¿Cómo sería Pandora en el 2021?	115
4.6. Reconstrucción del proceso.....	117
CONCLUSIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	130
Guía de entrevistas.....	130
Transcripción de entrevistas.....	136
Ficha de organización de análisis de contenido.....	175
Unidades de Análisis	177

INTRODUCCIÓN

El año 2012 ya casi estaba llegando a su fin cuando Pandora hizo su primera aparición en las redes sociales. Esta joven, una diseñadora de vanguardia que volvía al Perú tras estudiar fuera, manifestaba abiertamente su decepción con la apariencia de la Lima que la recibía: la pobreza podía *verse* en cada esquina de la ciudad. A partir de eso nace su polémica propuesta -y el inicio de una intensa campaña en redes y un hito para la publicidad social peruana-: si la pobreza volvía fea a la ciudad... ¿Por qué no mejor ocultarla?

Lo que parecía ser un *vlog* común y corriente (hoy en día definitivamente calificaríamos a Pandora como *Youtuber* o *Content Creator*) era, en realidad, un experimento social orquestado por el área de Comunicaciones de la ONG TECHO Perú. Tan solo dos meses antes de que la campaña se lanzara, TECHO había atravesado el cambio de imagen institucional más grande de su historia: pasó de llamarse Un Techo Para Mi País a, simplemente, TECHO. La campaña de Pandora era también la Campaña Institucional del año 2012: una campaña pensada para posicionar la imagen de la ONG y presentarse al público de la manera en que querían ser vistos. Por ende, el que la campaña del año 2012 coincidiera con el cambio de imagen, nombre y logo a nivel Latinoamérica, hizo que esta cobrara mucha más fuerza e importancia: era imperativo dejar un fuerte impacto.

Durante toda la segunda mitad del año 2012, el área de Comunicaciones de TECHO trabajó incansablemente para asegurarse de que la Campaña Institucional fuera única en la historia de la ONG. El éxito de la campaña me planteó diversas interrogantes, como voluntaria y como comunicadora: ¿cómo hacen las ONGs para planear y ejecutar una campaña como la de TECHO? ¿Hay alguna especie de ‘guía’ a la cual puedan recurrir las ONGs que quizá no cuentan con el capital humano de TECHO? ¿Es común debatir y analizar el éxito de las campañas de publicidad social en nuestro país? ¿Cómo nos aseguramos de repetir las buenas prácticas? El impulso por encontrar respuesta a estas preguntas es lo que me motivó a desarrollar esta tesis, que espero contribuya con la comunidad académica publicitaria como el Proyecto Pandora contribuyó a la historia de la publicidad social en el Perú.

1. PLANIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL TEMA

1.1. Planteamiento del problema

La publicidad social viene desarrollándose en nuestro país hace algunos años, y se define como aquella que se plantea, planea y ejecuta pensando en un cliente o producto “social”. Dentro de estos clientes sociales están las ONGs, las cuales -si bien no suelen contar con un presupuesto destinado a marketing y publicidad- tienen necesidades de comunicación para poder alcanzar sus objetivos. Al realizar una campaña de publicidad social, los actores involucrados son distintos a los que forman parte de una campaña de publicidad comercial. Los actores “comunes” (agencia, cliente, publicistas, medios, etc.) tienen responsabilidades distintas, y hay nuevos actores involucrados. Cuando se trata de publicidad social, no hay una sola “fórmula”, pero sí aspectos que los diversos clientes sociales podrían tener en común y que, por ende, podrían utilizar para una campaña publicitaria exitosa.

Para mi investigación he trabajado el caso de la campaña institucional que realizó la ONG TECHO Perú en el año 2012. Esta fue la primera campaña grande que llevó a cabo la institución luego del cambio de imagen corporativa que atravesó a principios del año 2012. He trabajado esta investigación desde un punto de vista comunicacional, y más específicamente, publicitario. Mi meta fue poder explicar este proceso: ¿cómo lleva a cabo una ONG una campaña publicitaria? Al igual que cualquier empresa, las ONGs deben comunicar para cumplir sus objetivos; sin embargo, ¿cómo se diferencia este proceso del que podría llevar a cabo una empresa con fines de lucro?

Mi interés principal era descubrir cómo se llevó a cabo una campaña masiva y compleja como la que realizó TECHO en el 2012, cómo se articularon los diversos actores que formaban parte de la organización en ese entonces y cómo se logró un planeamiento detallado y específico, diseñado para poder lograr los objetivos de comunicación de manera efectiva, dentro del tiempo planteado y haciendo frente a las limitaciones que la ONG tenía en ese momento. Con esta investigación me gustaría aportar al campo de la publicidad social y contribuir con la información y análisis que pueda obtener del caso particular que voy a estudiar.

Elegí trabajar esta campaña porque tuve la oportunidad de trabajar en ella con el equipo de voluntarios de Comunicaciones de TECHO en el año 2012. Ahí pude conocer cómo se lleva a cabo el proceso de planeamiento y ejecución de campañas publicitarias para una ONG como TECHO. Además, pude aprender en persona la importancia que tiene la comunicación efectiva para que una ONG logre sus objetivos, los cuales, debido a la naturaleza de este tipo de organización, desde un principio son difíciles de lograr. TECHO, además, es una ONG con larga trayectoria y buena reputación en Latinoamérica, y a lo largo de su existencia ha generado campañas que rompieron esquemas y se volvieron paradigma para otras ONGs.

Hasta el momento no he encontrado algún texto o investigación que explique, de manera clara y directa, el proceso publicitario que sigue una ONG para sacar adelante una campaña sin recursos monetarios para invertir. Sin embargo, hay muchos autores que han trabajado los temas de Marketing Social y Publicidad Social. Entre estos vale la pena mencionar a Kotler, quien fue el primero en acuñar el término junto a Zaltman en la década del 70, en su artículo “Social marketing: an approach to planned social change” (1971). Solano (“Marketing social

y desarrollo”, 2015), Pérez Romero (“Marketing Social: Teoría y Práctica”, 2004) y Namakfarooosh (“Mercadotecnia social – teoría y aplicación”, 1985) también desarrollan el tema del marketing social. Álvarez Ruiz – con su libro: “Publicidad Social: enfoques y métodos de análisis” (2003)- ofrece nuevas perspectivas sobre el estudio de campañas sociales.

Por otro lado, diversos autores han desarrollado ensayos y artículos relacionados a campañas específicas de publicidad social. Ejemplos de esto son los artículos de Muela (2008), Pérez y Cortés (2008), Shubina (2011), y Haninen (2013). Resaltan particularmente los artículos de Sixto (“El Marketing y su origen a la orientación social: desde la perspectiva económica a la social. Los aspectos de organización y comunicación”, 2010), Orozco (“Comunicación estratégica para campañas de publicidad social”, 2010) y Soria (“Métodos de sensibilización de las ONGD españolas: Una aproximación a través de la visión de las organizaciones de la CONDE”, 2012). Los primeros dos resultan de utilidad porque ofrecen información sobre la parte estratégica, económica y administrativa del enfoque social del marketing, y la última porque aborda al detalle las herramientas que utilizan las ONGD en España para sensibilizar a la población.

Desde la investigación académica, Mendoza aporta a la discusión con su tesis de licenciatura “¿Ella domina la redonda?: Análisis de dos spots televisivos de la campaña de prevención de VIH/SIDA Tú PreVIHenes dirigido a mujeres de NSE bajo en Lima Metropolitana” (2013), la cual desarrolla un tema de publicidad social, y Cavero desarrolla el tema del voluntariado universitario en la ONG TECHO en su tesis “El voluntariado universitario en el Perú: El caso de TECHO-Perú” (2014). En cuanto a TECHO, su funcionamiento y la dinámica que existe entre los voluntarios, la fuente más completa es el libro “Un techo para Latinoamérica”, escrito

por Felipe Berríos (2012), fundador de la organización.

1.2. Preguntas y objetivos de investigación

Pregunta general:

¿Cómo se construyó un discurso a propósito de la pobreza en la campaña institucional 2012 de TECHO Perú?

Objetivo general:

Explicar el proceso de construcción de un discurso a propósito de la pobreza y la estrategia de comunicación de la campaña entre agencias externas, los medios de comunicación y la ONG anunciante.

Pregunta específica 1:

¿Cómo fue el proceso de creación de un experimento social para la campaña institucional 2012 de TECHO Perú?

Objetivo específico 1:

Explicar el proceso de creación de la campaña institucional 2012 a través de una reconstrucción de los hechos y las labores de los actores involucrados en esta.

Pregunta específica 2:

¿De qué manera las piezas finales de la campaña reflejan el mensaje y objetivos establecidos

por TECHO Perú al planificar la campaña?

Objetivo específico 2:

Analizar las piezas resultantes de la campaña y determinar de qué manera comunican el mensaje de denuncia (lucha contra la pobreza) de la institución.

1.3. Hipótesis

Hipótesis general:

La construcción de un discurso publicitario a propósito de la pobreza en la campaña institucional 2012 de TECHO Perú fue llevada a cabo a través de una estrategia discursiva en la cual una publicidad de carácter social fue lanzada bajo la forma de un experimento social.

Hipótesis específica 1:

El proceso de creación de un experimento social para la campaña institucional 2012 de TECHO Perú se llevó a cabo a través del establecimiento de alianzas estratégicas y acuerdos de trabajo conjunto entre actores externos (agencias y medios de comunicación) e internos (voluntarios y directores) de la ONG.

Hipótesis específica 2:

Las piezas finales de la campaña institucional 2012 reflejan el mensaje de denuncia planteado por TECHO Perú, al igual que los valores de la institución, a partir del uso de recursos

simbólicos, textuales y visuales que forman parte de la estrategia discursiva.

1.4. Justificación

Elegí investigar sobre esta campaña, principalmente, por dos motivos. Por un lado, porque tuve la oportunidad de trabajar en ella junto con el equipo de voluntarios de Comunicaciones de TECHO en el año 2012. Fui voluntaria permanente en el equipo de Comunicaciones de TECHO Perú desde julio de 2011 hasta marzo de 2013 y, a partir de mi experiencia en dicho equipo y, sobre todo, como Coordinadora del área de Fotografía, pude conocer cómo se lleva a cabo el proceso de planeamiento y ejecución de campañas publicitarias para una ONG como TECHO.

El carácter social de ese tipo de publicidad y cómo la creatividad puede ser usada para algo trascendente es un tema sumamente interesante. Uno de los principales aprendizajes para todos los involucrados en campañas sociales es conocer lo difícil que es llevar a cabo una campaña publicitaria a gran escala cuando no se tiene un presupuesto para ello, pero lo gratificante que es ver el resultado final y, sobre todo, obtener resultados (por ejemplo, más voluntarios o más donaciones). Esta experiencia personal fue el primer motor para querer trabajar esta campaña en mi tesis de licenciatura.

Sin embargo, tomé la decisión de embarcarme en esta investigación en específico pues, hasta el momento, no he podido encontrar un texto que explique detalladamente este proceso: ¿cómo lleva a cabo una ONG una campaña publicitaria si no cuenta con recursos para contratar un

equipo de comunicaciones y una agencia? ¿El resultado final tiene la misma calidad? Al igual que cualquier empresa, las ONGs deben comunicar para cumplir sus objetivos, y si bien es cierto que las ONGs suelen contar con un amplio capital humano y, en su mayoría, una red de contactos valiosa, generalmente no cuentan muchos recursos económicos. El proceso de comunicación difiere del que podría llevar a cabo una empresa con fines de lucro, ya que la inversión monetaria de una ONG será muchísimo menor, o quizá inexistente. Puede que el proceso particular que siga cada ONG sea distinto, pero mi aporte es el análisis e investigación de este caso particular.

TECHO es una ONG que, a lo largo de su trayectoria y de su expansión en Latinoamérica, ha sido un referente y un modelo a seguir para instituciones privadas y del tercer sector. Esta campaña no es la excepción, pues fue una de las primeras ONGs en Latinoamérica (y la primera en Perú) en usar una campaña de intriga elaborada y generar una respuesta ‘viral’ en una época en la que el término recién se daba a conocer en el ámbito digital. TECHO sentó un precedente, y es importante analizar e investigar campañas exitosas como esta para generar material académico del cual otras ONGs puedan aprender y nutrirse para sus propios procesos comunicacionales. Además, esta campaña fue la primera luego del cambio de imagen institucional a nivel Latinoamérica (pasar de Un Techo Para Mi País a TECHO), lo cual la hace aún más relevante en la historia de la ONG.

La campaña institucional de TECHO en el 2012 fue una campaña grande y compleja. Por ello, me gustaría descubrir cómo se lleva a cabo una campaña de tal envergadura, cómo se articularon los diversos actores que formaban parte de la organización en ese entonces y cómo se logró un planeamiento detallado y específico, diseñado para poder lograr los objetivos de

comunicación de manera efectiva, dentro del tiempo planteado y haciendo frente a las limitaciones que la ONG tenía en ese momento.

Con esta investigación me gustaría poder aportar a este campo de conocimiento de la publicidad y contribuir con la información y análisis que pueda obtener del caso particular que voy a estudiar. Quiero fomentar el diálogo y la exposición de casos de publicidad social en ONGs y que cada vez se conozca más sobre este ámbito de la especialidad. Considero que es un tema que, además de ser de interés profesional para mí, ha ido cobrando muchísima importancia y relevancia en esta última década, y que lo seguirá teniendo en los próximos años.

1.5. Metodología

La presente investigación sigue una metodología de carácter cualitativo y de naturaleza principalmente descriptiva, pues se busca reconstruir un proceso. Las herramientas son, principalmente, una serie de entrevistas a profundidad a tres actores clave en la planificación de la campaña: el Director de Comunicaciones, el Director Social, y un voluntario de Comunicaciones de TECHO Perú en el año 2012, y el análisis de contenido de algunas de las piezas finales de la campaña.

1.5.1. Naturaleza de la investigación

Mi investigación sigue una metodología cualitativa y es de naturaleza principalmente descriptiva. Para Mendicoa, un procedimiento metodológico cualitativo parte “de la percepción que la realidad nos ofrece, en un proceso inductivo, en el sentido del pasaje de las situaciones

particulares a las generales, implica un esfuerzo de interpretación de la conciencia sensible” (Mendicoa 2003: 73). Mi investigación es cualitativa ya que parte de la realidad y busca describir un objeto particular. No busca data numérica y cuantificable, busca proveer un nuevo punto de vista a la investigación del campo de estudios al que pertenece.

Como indican Cárdenas y Salinas, “En la investigación cualitativa no es posible aislar al investigador de los conceptos que estudia, desde esta visión es necesario reconocer el carácter reflexivo de la investigación social, y que los investigadores somos parte del mundo social que estudiamos” (Cárdenas y Salinas 2009: 366). Esta visión resulta valiosa para la presente investigación, ya que se trata de un caso en el cual pude participar de manera activa y presencial. Resulta de utilidad, por tanto, mi punto de vista, tanto como voluntaria de la ONG, como en mi rol actual de publicista e investigadora.

Por otro lado, los estudios descriptivos, según Mendicoa, “colocan al investigador frente a un objeto de estudio el cual será descrito y obligan a la medición de las variables que entran en juego” (2003: 77). Quezada los define como aquellos que buscan “dar a conocer cómo es un objeto -grupo, público, mensaje. Esta descripción puede ser de mayor o menor profundidad. Puede quedar en lo superficial o llegar a pormenorizar detalles, como también alcanzar a establecer asociaciones entre variables” (1997: 65). Sin embargo, apunta, estas asociaciones no deben llegar a ser relaciones causales entre variables, ya que afirmar cierta relación entre variables corresponde a estudios correlacionales o asociativos.

Mi investigación es descriptiva ya que cumple con lo mencionado por las autoras anteriores. Busca hablar sobre un objeto en particular (en este caso, la planificación y ejecución de una

campaña de publicidad social específica) y, para ello, es necesario describir las distintas etapas y procesos que lo conforman.

1.5.2. Herramientas

El universo del discurso consiste en las campañas publicitarias de TECHO Perú desde el 2012 hasta el 2019. Elegí dicho periodo ya que es a partir del año 2012 que la ONG cambia de marca a nivel regional (pasa de ser “Un Techo Para Mi País” a ser “TECHO” y hay un cambio gráfico y una transformación del discurso institucional). Por dicha razón, las campañas de comunicación desarrolladas desde el 2012 hasta el 2019 guardan relación y pueden clasificarse dentro de un mismo grupo. El corpus es la campaña que estoy investigando, la campaña institucional 2012 de TECHO Perú. Las unidades de análisis son las siguientes:

- La estrategia comunicacional de la campaña institucional 2012 de TECHO Perú, la cual sistematicé a partir de entrevistas a tres personas: Tarek Kahhat (ex Director de Comunicaciones de TECHO Perú), Hans Gómez (ex Director Social de TECHO Perú) y Carlos Soto (voluntario y ex Coordinador de Producción de TECHO Perú).
- El spot principal de la campaña (documento audiovisual).
- Tres de los cinco videos de “Pandora”, la campaña de intriga previa al lanzamiento de la campaña institucional (documentos audiovisuales).
- Una gráfica de la campaña (documento visual).

Delimité las unidades de análisis de la siguiente manera ya que, en primer lugar, estoy interesada en conocer la estrategia que se planificó para esta campaña. Luego de conocerla, quise analizar la manera en que fue plasmada en las piezas publicitarias de la campaña, lo cual

logré a través de la herramienta de análisis de contenido.

Si bien la campaña tuvo varias piezas (dos motivos de spot, tres motivos de gráfica y cinco videos de intriga), en el caso de las piezas de la campaña institucional, elegí analizar solamente un motivo de spot y un motivo gráfico. Tomé esta decisión debido a que todos los motivos siguen una estructura similar y comunican el mismo concepto, por lo cual analizar uno fue suficiente para conocer el fondo de lo que se intentaba comunicar con cada pieza en su respectivo medio. Los motivos elegidos, además, fueron los que más circulación tuvieron en el momento en el que la campaña estuvo al aire, por lo que me pareció pertinente elegirlos como objetos de análisis.

De los dos motivos de spot, seleccioné para mi análisis el motivo “Machu Picchu” ya que este resalta mejor el concepto de “orgullo” trabajado en la campaña (ahondaré en este punto más adelante). De los tres motivos gráficos, seleccioné para analizar el motivo “Señora / Machu Picchu” ya que este guarda relación con el spot y transmite gráficamente de manera efectiva los conceptos de “orgullo” y “pobreza”.

En el caso de los videos del Proyecto Pandora, decidí analizar tres de los videos: El primer video (“Pandora Project #1), el cuarto (“Pandora Project #4”), y el video final y develamiento de la campaña, (“Pandora’s Final Project”). Realicé esta elección por los siguientes motivos: el primer video es el que presenta al proyecto, al personaje principal y a las ideas principales de la campaña, el cuarto video realiza un resumen del “manifiesto” del personaje principal (y por tanto de las ideas principales del concepto creativo y la campaña), y el último es el develamiento y el único video en el que TECHO se identifica como anunciante. Llegué a la

conclusión de que esos eran los tres videos que mejor resumían la campaña, y que servían como una excelente muestra del cuerpo total de piezas audiovisuales resultantes de esta etapa de la misma.

Para realizar la descripción y el análisis de mi objeto de estudio, utilicé dos herramientas: en primer lugar, la entrevista a profundidad y, en segundo lugar, el análisis de contenido. Para poder conocer la estrategia de la campaña llevé a cabo tres entrevistas a profundidad. Elegí utilizar esta herramienta por tres motivos concretos: en primer lugar, estoy intentando reconstruir un proceso, por lo cual contar con los testimonios de las personas más importantes involucradas en la campaña que estoy investigando resulta sumamente valioso. En palabras de Cárdenas y Salinas, "...la entrevista es un recurso privilegiado para acceder a la información desde la perspectiva del actor. El objetivo central es captar lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones; en suma, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan el mundo. Esta técnica permite obtener información contextualizada y holística, en palabras de los propios entrevistados" (Cárdenas y Salinas 2009: 374).

En segundo lugar, la ONG no registró ni guardó casi ningún documento o material relacionado con el proceso de planificación, por lo cual acceder a fuentes secundarias sería un proceso muy complicado. Además, hace unos años, la base de datos externa de TECHO sufrió un daño irreversible y se perdieron muchos archivos, dentro de los cuales estaba todo el material (fotos, videos, diseños, gráficas) realizado para la campaña y los pocos documentos guardados del proceso de planificación. Finalmente, me parece importante resaltar el valor del trabajo social y voluntario pues es el eje central de la labor de la ONG. El corazón de la campaña es también

el cuerpo voluntario, y por ello me pareció pertinente encontrar información en los mismos voluntarios. Por todo lo mencionado es que las entrevistas en profundidad fueron la mejor opción para lograr reconstruir el proceso de planificación de la campaña y obtener información fidedigna al respecto.

Los entrevistados fueron:

1. Tarek Kahhat (Publicista y Director de Comunicaciones de TECHO Perú en 2012).

En esta entrevista me centré en conocer el aspecto publicitario de una campaña social como la de TECHO, en definir la estrategia y en determinar a todos los actores externos (agencia de publicidad, medios de comunicación, etc.) involucrados en la campaña de TECHO.

2. Hans Gómez (Politólogo y Director Social de TECHO Perú en 2012).

En esta entrevista me centré en conocer el aspecto social de la estrategia y objetivos publicitarios, y en definir el rol de los actores internos involucrados en la campaña de TECHO.

3. Carlos Soto (Comunicador y Voluntario de Comunicaciones de TECHO Perú en 2012).

En esta entrevista me centré en conocer el valor del trabajo y organización de los voluntarios para sacar adelante una campaña como la de TECHO, y aquello que los voluntarios pueden aprender a partir de su trabajo en la ONG.

El objetivo de las entrevistas fue conocer de primera mano cómo se llevó a cabo el proceso de planificación de la campaña y la estrategia que constituye mi unidad de análisis. Cada una de las tres entrevistas que realicé tuvo objetivos específicos (como desarrollé en el punto 1) y están

pensadas de tal modo que la información provista pueda complementarse entre los entrevistados. Estoy adjuntando las tres guías de entrevista como anexos de la tesis.

Para llevar a cabo la entrevista a profundidad, seguí los pasos indicados por Mendicoa. Según ella, la entrevista a profundidad es “un método de investigación cualitativo, que se caracteriza por reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes (...) tal como las expresan con sus propias palabras” (Mendicoa 2003: 125). La autora expresa también la importancia de generar confianza con el entrevistado, para lo cual se debe ser siempre transparente respecto a lo que se planea hacer con la información obtenida, así como respetar determinados pedidos del interlocutor (como anonimato, por ejemplo).

Como segundo paso, apunta que el investigador debe ir con una guía de temas generales a partir de los cuales se construirá el diálogo con el entrevistado. El principal trabajo del investigador, sin embargo, es durante la dinámica de la entrevista, ya que es necesario mantener el diálogo a pesar de que el interlocutor no tenga nada más por decir, y debe asegurarse de contestar todas las preguntas sin incomodar al entrevistado. Finalmente, la autora expresa que es necesario respetar los tiempos del entrevistado y solicitar su permiso si se va a grabar la sesión.

Para el tratamiento cualitativo de los datos recopilados en la entrevista a profundidad procedí a codificarla, tal y como explica Mendicoa: “Recogidos los datos, se selecciona lo esencial del testimonio, y se escriben los aspectos más significativos (...). Esta instancia es el primer sentido que se le encuentra al fenómeno en estudio”. (Mendicoa 2003: 149). A partir de este paso pude encontrar la información más relevante respecto a aquello que quiero descubrir (la

estrategia de la campaña) y una vez que tuve respuesta a mi pregunta sobre la estrategia y planeamiento de la campaña, verifiqué que estuviera presente en las piezas publicitarias mediante el análisis de contenido.

Luego de realizar las entrevistas procedí a sistematizarlas y organizarlas teniendo como guía los ejes temáticos preparados en las guías de entrevista. A partir de este trabajo sobre las respuestas de las entrevistas, pude definir con más claridad la estrategia usada en la campaña. A continuación, procedí a analizar el contenido de las unidades de análisis que he seleccionado. El análisis de contenido me sirvió para poder definir y analizar con precisión la estrategia de la campaña y verificar si las unidades de análisis de la campaña son correspondientes a esta.

Para esta herramienta hice uso del método que desarrolla Piñuel. Él define el análisis de contenido como “(el) conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida (...) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior.” (Piñuel 2002: 2).

El autor también afirma que, según el carácter de la investigación, el análisis de contenido puede ser exploratorio, descriptivo, verificativo o explicativo, además de cualitativo o cuantitativo. En el caso de mi investigación, se trata de un análisis de contenido cualitativo y descriptivo, de acuerdo con la definición de Piñuel:

Los análisis descriptivos tienen por objeto, en un marco de estudio dado, la simple identificación y catalogación de la realidad empírica de los textos o documentos, mediante la definición de categorías o clases de sus elementos. (...) lo más interesante es partir de los contextos donde se inscribe el material de análisis, es decir, de su estructura de producción o de recepción comunicativa, social y culturalmente integrada: así, por ejemplo, descripción de las características de las situaciones, entornos y contextos implicados en su producción y recepción (desde los históricos a los personales, desde los públicos a los privados), o también descripción de la estructura sociológica y psicológica que rige la conducta de los individuos, grupos o instituciones emisoras y receptoras en los procesos de comunicación que dieron origen a esos productos. (Piñuel 2002: 9).

Para el análisis en sí, seguí la metodología planteada por Piñuel, en la cual se separa el análisis siguiendo el concepto de protocolo, una guía para la segmentación del corpus. El protocolo es definido por Piñuel como “un procedimiento o conjunto de normas que guían tanto la segmentación del corpus según el establecimiento de criterios interpretativos para su lectura u observación, como para efectuar el registro más adecuado de datos.” (Piñuel 2002: 17). El protocolo debe existir para dar orden al análisis de contenido y hacerlo más objetivo. Existen dos tipos de guías que forman parte del protocolo: primero, el libro de códigos -el cual sirve para interpretar y segmentar el corpus- y la ficha de análisis, que es una guía para el registro de datos.

El libro de códigos es una especie de manual para el análisis de contenido, en el cual se establece la naturaleza del corpus, las unidades de análisis, cómo llenar y finalizar una ficha de

análisis, y cómo construir o usar una base de datos para posteriores análisis más profundos (Piñuel 2002: 19). El libro de códigos es, finalmente, una especie de “manual de instrucciones” valioso e importante para llevar a cabo el análisis de contenido con objetividad. Se hace siempre a la medida de la metodología elegida. El libro de códigos permite al investigador distanciarse del objeto de estudio lo suficiente para poder ofrecer un análisis lógico y alejado del punto de vista subjetivo del mismo.

Por otro lado, la ficha de análisis es definida por Piñuel de la siguiente manera: “es una plantilla para el registro de datos al releer, re-escuchar o re-visualizar cada una de las segmentaciones del corpus, contempladas en el libro de códigos” (Piñuel 2002: 24). Las fichas de análisis suelen comenzar por las variables con las que se relacionan las unidades de análisis y luego continúan con las variables relacionadas al segmento estudiado. Son una herramienta muy útil y esencial al analizar contenido siguiendo las pautas que indica Piñuel en su metodología. Estoy incluyendo en los anexos las fichas de organización del análisis de contenido utilizadas.

2. LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING: EL MARKETING SOCIAL

Kotler y Zaltman definieron por primera vez el concepto de marketing social en un artículo del *Journal of Marketing*, en el año 1971. Según ellos, “el marketing social es el diseño, implementación y control de programas dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la inclusión de factores como la planeación del producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados” (Kotler y Zaltman 1971: 5). Más de cuarenta y cinco años después, el término “marketing social” tiene decenas de definiciones distintas (ninguna, necesariamente, mejor que el resto) y una gran cantidad de textos escritos al respecto. Está, por ejemplo, la definición de Andreasen (1994: 108), quien ofrece una perspectiva más específica y afirma que el marketing social es “la adaptación de técnicas de la mercadotecnia comercial” a programas diseñados para influenciar el “comportamiento voluntario de los públicos específicos, para ayudarles a mejorar su bienestar y el de la sociedad donde viven”.

El marketing social se ha convertido en el día a día de distintos públicos objetivos, antiguos receptores de publicidad comercial únicamente. Ellos, cada vez más, se nutren de la experiencia de campañas y acciones producto del marketing social, y lo incorporan a su día a día. Y es que, en efecto, cada vez son más las campañas con finalidad social. Desde una campaña de “no a las drogas” implementada por una ONG, hasta campañas de nutrición emitidas por el Estado y grandes campañas de concientización llevadas a cabo por organizaciones mundiales, como la campaña “Masked not muted”, lanzada por UNICEF en el 2020¹. Los productos del marketing social están por todos lados, y este ya es un factor importantísimo que estudiar si se quiere

¹ Campaña por el Día Internacional del Niño que busca impulsar la voz de los niños y jóvenes.
<https://www.unicef.org/world-childrens-day/highlights-2020>.

entender al marketing y, sobre todo, al consumidor, de manera integral.

El marketing social es, en parte, una adaptación del marketing comercial (Pérez Romero 2004: 4), por lo cual es indispensable conocer la teoría clásica del marketing para poder implementarlo con fines sociales. Además de tener en cuenta los aspectos administrativos y comunicativos del marketing, cuando se trata de un programa de marketing social se suele tener en cuenta también muchas otras áreas académicas: la psicología, la antropología, la sociología, la economía, la educación, etc. Precisamente porque el marketing social busca crear un cambio positivo en la sociedad (Pechmann, citado en Pérez Romero 2004: 5) es que puede volverse una experiencia participativa y multidisciplinaria, de maneras que difícilmente podrían lograrse en el marketing comercial.

2.1. La importancia y el origen del marketing social

El marketing social no surgió de repente. Existe desde hace muchos años, pese a recién ser definido de manera académica en 1971. Esta vertiente del marketing es producto de una evolución conjunta entre el marketing comercial, el público y la sociedad en general.

Si bien el marketing se considera una disciplina desde comienzos del siglo XX (Sixto García 2010: 63) no es sino hasta fines de la década de los 60 e inicios de la década de los 70 que se produce un cambio de conciencia fundamental:

Según Shuptrine y Osmanski (1975) entre 1969 e 1971 el marketing evoluciona hacia tres nuevos cometidos: a) la necesidad de aumentar la conciencia social en las empresas y en el propio marketing; b) las organizaciones asumen que para desarrollar el marketing habrá de soportarse un cierto coste social; c) es posible aplicar las técnicas de marketing a organizaciones no lucrativas. En la década de los 1970 se produce una ampliación del alcance del marketing en un doble sentido. Por la parte de la ampliación vertical, se entiende que la responsabilidad del marketing ha de supeditar los intereses particulares de las empresas a los intereses generales de la sociedad (Sixto García 2010: 67).

El cambio se da de manera orgánica y natural, de acuerdo con la evolución del marketing como disciplina. Ya se conocía perfectamente su función como identificador de necesidades y de qué manera podía ayudar a mejorar las ventas de cualquier marca o producto, por lo cual poco a poco se fue profundizando en el marketing como herramienta y cómo aplicarlo a cualquier otro cometido, más allá de lo comercial. Este cambio de pensamiento se da en la década de los 60 y 70, y coincide con la época de la guerra fría y los movimientos de ideología liberal orientados a la naturaleza y el bienestar de la sociedad (como el movimiento hippie o las protestas juveniles en Europa).

Alrededor del año 69, se empieza a considerar a las instituciones sin fines de lucro como entidades capaces de recibir capacitación en marketing, de modo que también puedan usar la teoría, y es así como va tomando forma el concepto de “marketing social”. Lo fundamental, entonces, es la toma de conciencia de que el intercambio (el corazón del marketing) puede aplicarse también a ideas, no solo a objetos físicos (Kotler y Levy, citados en Sixto García

2010: 67). Una vez que los académicos del marketing se dieron cuenta de eso, nació un nuevo horizonte de posibilidades para la aplicación y el estudio de este en organizaciones de diversa índole.

El marketing social es una herramienta fundamental para lograr desarrollo y bienestar en la sociedad actual. Las instituciones que realizan acciones para lograr un bien mayor pueden beneficiarse sobremanera de un manejo positivo y acertado de la teoría del marketing social. Como afirma Solano, “El marketing social surge como una herramienta que puede contribuir mucho a lograr resultados satisfactorios en los procesos de desarrollo, porque su propósito es lograr que un público objetivo clave acepte una propuesta (proyecto, programa, conducta) pero no de modo temporal sino de forma sostenible. La idea de marketing social es que el público objetivo clave “compre” la propuesta, es decir, la acepte, la adopte, la haga suya y la utilice cuando sea necesario” (Solano 2015: 11). Lo importante, como comenta Solano, es que el cambio de actitud sea a largo plazo. Es esta característica, precisamente, la que hace posible que estas acciones y cambios de comportamiento específicos lleven a un desarrollo sostenible en el tiempo.

Para lograr un verdadero desarrollo en cualquier ámbito de la sociedad (economía, ambiente, educación cívica, etc.) es importante empoderar a todos los actores involucrados, tanto instituciones como personas comunes. Que no solo sepan conceptos; deben saber también cómo ejecutar (Solano 2015: 19). Es en esta toma de conciencia y esta educación “desde adentro” que el marketing social entra a cumplir su labor, ya que ayuda a que se lleve a cabo un cambio real e interno en las personas. He ahí su importancia y su rol en el cambio de actitudes y comportamientos de las personas, en pos de una mejor sociedad en general.

2.1.1. Naturaleza y definiciones.

Actualmente, no hay una única definición para el concepto de “marketing social”. Si bien Kotler y Zaltman, fueron los primeros en esbozar una explicación a dicho fenómeno en el *Journal of Marketing* (1971) (y su definición es una de las más buscadas y utilizadas), a partir de ese momento nacieron distintos puntos de vista que pretenden explicar qué es el marketing social. Todas las definiciones suelen tener aspectos en común que las une, pero, a la vez, mencionan características particulares complementarias.

Además de la definición “oficial” de Kotler y Zaltman (1971), otra definición muy completa y ampliamente aceptada es la de Andreasen, publicada en el *Journal of Public Policy and Marketing*:

El marketing social es la adaptación del marketing comercial a los programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia meta, con el fin de mejorar su bienestar y el de la sociedad en general, por medio del uso de la tecnología del marketing comercial en los programas sociales. Debe incitar un comportamiento voluntario en el consumidor, sin perder de vista que lo primero que es necesario buscar es el beneficio del individuo, de sus familiares, el de la sociedad y no el de la organización que implementa los programas sociales. (citado en Pérez Romero 2004: 4).

Andreasen menciona el comportamiento voluntario del consumidor como eje en la consecución de los objetivos sociales, los cuales deben ser siempre el fin último de una acción de marketing social. La definición que hace Pechmann es también interesante y complementaria a la anterior: “Es el proceso de promoción para cambiar el comportamiento individual con el fin de aliviar los problemas sociales. Este proceso incluye el uso de las cuatro Ps (Producto, Precio, Plaza y Promoción), investigación de la audiencia, su segmentación, análisis competitivo y enfoque en el intercambio” (citado en Pérez Romero 2004: 5). En este caso, Pechmann menciona al *marketing mix* (las 4 Ps del marketing) y otros componentes indispensables en una investigación de marketing estratégico, recordando que es importante no dejarlos de lado y adaptarlos al marketing social.

Otra definición es la postulada por Solano en su libro *Marketing Social y Desarrollo*: “(...) también puede decirse que el marketing social consiste, simplemente, en aplicar a los temas sociales y ambientales las herramientas usadas para vender productos de consumo masivo, aunque considerando que en esos casos el producto no es algo tangible, sino ideas, actitudes, formas de pensar o de actuar del público objetivo” (Solano 2015: 12). Él hace hincapié en la importancia del intercambio intangible: ideas, formas de comportamiento, actitudes y acciones. Sin embargo, simplifica un poco la estructura del marketing social al afirmar que simplemente consiste en una adaptación del marketing comercial.

A partir del análisis de estas diversas definiciones, se puede llegar a algunos puntos en común: primero, el marketing social surge a partir de la teoría del marketing comercial. Es más, incluso comparten muchos puntos clave como el *marketing mix* (aunque los componentes de este son diferentes para cada uno, como veremos más adelante) o el plan estratégico de marketing.

En segundo lugar, se implementa en aras de lograr un cambio positivo en la sociedad. La finalidad del marketing social es, eventualmente, incidir en acciones o programas que contribuyan al bienestar social: desde un cambio de comportamiento como usar el cinturón de seguridad al manejar, hasta una acción concreta como donar dinero a una ONG que lucha por los derechos humanos. En tercer lugar, no hay una sola entidad que pueda llevar a cabo acciones relacionadas con el marketing social: esto lo puede hacer tanto una empresa privada, como ONGs o hasta el Estado.

Otro punto muy importante que tener en cuenta es que el marketing social se puede aplicar a mucho más que solo campañas de publicidad social (Pérez Romero 2004: 4), ya que su finalidad es la implementación de programas diversos (una campaña publicitaria es solo uno de ellos). La investigación y el planeamiento relacionados a una estrategia de marketing social se llevan a cabo con una ejecución en mente. En esta investigación nos centraremos en campañas de publicidad social, pero es importante resaltar que hay muchas otras maneras de aplicar de forma táctica lo obtenido en el proceso de investigación del marketing social.

2.1.2. El inicio de todo: el tercer sector.

Hasta hace un tiempo, se reconocían como únicos agentes económicos de la sociedad a dos grandes grupos: el sector privado (representado por las empresas y comercios con fines de lucro) y el sector público (representado por los organismos y entidades del Estado). Esta separación dejaba de lado a una importante parte de la población, quien pasó a ser llamada “el

tercer sector”. El tercer sector está conformado por todas las organizaciones de la sociedad civil², organizaciones sociales del sector privado, y organizaciones no gubernamentales (ONG) (Pérez Romero 2004: 31), todas, generalmente, sin ánimo de lucro. El tercer sector es “la participación de la población civil de manera ordenada, organizada y dentro de los parámetros de la legalidad en la tarea de alcanzar estándares más altos de bienestar para la sociedad” (Pérez Romero 2004: 31). Estas nuevas organizaciones no pertenecen a los dos grupos anteriores, y es a partir de ahí que nace el nombre.

El tercer sector resulta de suma importancia, ya que se trata de un grupo hasta hace unas décadas invisible para las grandes acciones comunicativas o los planes de marketing estratégicos. No se veía a estas organizaciones en la necesidad de aplicar estos conocimientos. Sin embargo, el resultado ha sido beneficioso para todos los involucrados, y hoy en día son muchísimas las organizaciones del tercer sector que toman en cuenta la información y la teoría del marketing para mejorar sus procesos y su comunicación.

Hay una parte del tercer sector que se diferencia un poco del resto: las organizaciones sociales del sector privado. Estas no pertenecen al sector privado debido a que no tienen fines de lucro, pero sin embargo tienen como “dueñas” a empresas privadas que sí buscan lucrar, y que muchas veces se valen de estas organizaciones para lograrlo. Esto se da a partir del “marketing de causas sociales” o marketing 3.0. Es la manera en la que el sector privado trabaja en conjunto con el tercer sector: sí busca, finalmente, un bien social, pero su fin último (como empresa) es comercial.

² Las organizaciones de la sociedad civil son comúnmente abreviadas como OSC.

2.1.3. Marketing social vs. Marketing 3.0

Entre el marketing social y el marketing 3.0 ha habido (y sigue habiendo) muchísima confusión. Sin embargo, este último recién ha sido definido en la última década, gracias al libro “Marketing 3.0” de Philip Kotler, por lo que se trata de un concepto mucho más reciente. El marketing 3.0 responde a una transición del marketing comercial y del pensamiento estratégico de las empresas, a medida que evolucionan junto con la sociedad. El marketing 1.0 estaba centrado en el producto, el marketing 2.0 estaba centrado en el consumidor, y el marketing 3.0 “es la fase en que las empresas pasan de una visión centrada en el consumidor a una visión centrada en la humanidad y en la que la rentabilidad se concilia con la responsabilidad corporativa” (Kotler 2013: 4).

El marketing 3.0 consiste en involucrar los valores de la sociedad dentro de la misión y la visión de la empresa, y en saber cómo comercializar dichos valores. Una empresa que se guía por una filosofía de marketing 3.0 entenderá las preocupaciones de su público objetivo y, sobre todo, las causas sociales que le interesan. Estas serán variables, ya que dependerá de los intereses y el rubro de cada empresa. Por ejemplo, una empresa que vende alimentos podría interesarse por la causa social de la obesidad infantil y desarrollar una campaña de comunicación para prevenirla.

Si bien el tema es social, no se trata de un producto social en sí: en esta ocasión, la empresa se está preocupando por un tema que también preocupa a la sociedad (y a sus clientes) y e

incorpora este tema como parte de su estrategia como empresa. Más adelante, esto también deberá verse reflejado en su comunicación. De este modo, conseguirá posicionarse como una empresa mucho más humana y cercana, una empresa a la que le importan las mismas causas que a su público objetivo. Si se desarrolla adecuadamente, una filosofía de marketing 3.0 suele devenir en una mejor percepción, lealtad hacia la marca y, consecuentemente, más ventas. La marca británica de productos de belleza e higiene LUSH Cosmetics es un excelente ejemplo de esto: esta se ha posicionado como una marca libre de crueldad hacia los animales, sostenible, y que solo utiliza ingredientes que provengan de zonas libres de conflicto, y se preocupa por educar a sus consumidores sobre estos temas y compartir contenido al respecto. A través de su estrategia de posicionamiento, se han asegurado un público cautivo y un aumento constante de ventas cada año: en el 2016 reportaron un 40% de incremento en ventas respecto al año anterior³, luego de una campaña de *content marketing* alineada a sus valores como empresa.

El concepto de “marketing de causas sociales” (Pérez Romero 2004: 60) es similar al del marketing 3.0 y, por ende, también suele confundirse con el marketing social. “El marketing social pretende resolver problemas sociales sin la interacción del impacto económico para el agente de cambio o empresa responsable de la campaña social; por su parte, el marketing de causas sociales se interpreta como la intervención del sector privado en la solución de diversos problemas sociales, pero sin descuidar su actividad primordial de comercio y lucro” (Pérez Romero 2004: 60). El objetivo final de una empresa que realiza marketing de causas sociales es incrementar sus ventas y sus ganancias a partir de la realización de una campaña social. El marketing 3.0 y el marketing de causas sociales son conceptos bastante similares, aunque el marketing de causas sociales responde a un estilo de negocio y comunicación concreto, basado

³ Según lo reportado por Masthead Media Company en su artículo, “The “Un-marketing” strategy that led Lush Cosmetics to 40 percent more sales in 2016”. Link: t.ly/6kcj.

en la filosofía empresarial del marketing 3.0, que es más amplia.

El concepto de marketing social es distinto y mucho más amplio que el de marketing 3.0, y se basa principalmente en la capacidad de vender ideas y persuadir a un público objetivo con miras a lograr un bien en la sociedad. El marketing 3.0, unido al concepto de marketing de causas sociales, tiene que ver con el marketing social, ya que no podría haber nacido sin este cambio en la manera de ver el intercambio y la teoría del marketing. Sin embargo, resulta necesario hacer la distinción entre ambos conceptos y definir las situaciones en las que cada teoría es utilizada. La famosa campaña estadounidense “Got Milk?”⁴ es un ejemplo de una campaña nacida a partir de la teoría del marketing social, pues buscaban promover un cambio de actitud positivo a largo plazo en la población (que consuman más leche). El caso de LUSH Cosmetics, por otro lado, responde a una estrategia de marketing 3.0.

2.1.4. El marketing de hoy: 4.0

Algo de lo que se tiene total certeza es que el marketing evoluciona a la par de los tiempos y los contextos. Es así como nace el marketing moderno, aptamente llamado ‘4.0’. El Marketing 4.0 es la “consecuencia natural” del Marketing según Kotler (Kotler, Kartajaya y Setiawan 2018: 17) del marketing impulsado por productos (1.0) se pasa a uno con el cliente como centro (2.0) y luego al que está enfocado en el ser humano (3.0). Si bien el Marketing 3.0 planteó como base reconocer al ser humano como un ser completo con mente, corazón y espíritu -y esta mentalidad fue exitosamente adoptada por muchas empresas a lo largo del mundo-, el principal cambio que se ha ido dando a nivel global desde la publicación de Marketing 3.0 es

⁴ Famosísima campaña para promover el consumo de leche en la población estadounidense, nacida en 1993 y que se convirtió en un ícono de la cultura popular de las últimas décadas. t.ly/BRI5.

la increíble cantidad de avances tecnológicos que han ido surgiendo y sedimentándose en diferentes mercados.

No todas las tecnologías que se han ido desarrollando son necesariamente nuevas, pero las antiguas se han ido acumulando con las nuevas y han aprendido a coexistir. Es este conjunto de tecnologías -y el usarlas todas al mismo tiempo, en todos los ámbitos posibles y para todos los objetivos imaginables- lo que termina impactando al consumidor y, en consecuencia, al marketing.

Así, han ido apareciendo nuevas tendencias: el consumo colaborativo, la economía del «ahora», la integración omnicanal, el marketing de contenidos o el CRM social, entre otras. Creemos que esta confluencia de tecnologías terminará provocando la convergencia del marketing tradicional y el digital. En un mundo dominado por la tecnología, el ser humano busca un contacto más personal (Kotler, Kartajaya y Setiawan 2018: 18).

Buddee añade a la definición con lo siguiente: “con el crecimiento de la economía digital, los consumidores son ahora co-creadores desde el inicio. Lo que esto significa, es que los consumidores tienen el poder de personalizar los productos y servicios de una compañía” (2018). Sin embargo, esta digitalización y tecnologización del mundo lleva al ser humano a una paradoja: cada vez quiere un contacto más personal. El boom de lo digital inevitablemente lleva a cada individuo a tener que relacionarse mucho más con otras personas, pero “cuanto más sociales somos, más queremos que las cosas se hagan especialmente para cada uno de nosotros” (Kotler, Kartajaya y Setiawan 2018: 18). La idea central del marketing 4.0 es que el

marketing debe lograr adaptarse al nuevo consumer journey⁵ en el mundo digital, para así poder guiar efectivamente al potencial consumidor en todas las etapas de este.

Kotler afirma que la propagación de internet y la habilidad con la que los usuarios recorren el ciberespacio ha llevado a una nueva estructura de poder, mucho más inclusiva y horizontal, dejando así en el pasado la idea de poder vertical y exclusivo a unos pocos. La creación de comunidades online que traspasan fronteras y se cimentan en aspectos que los individuos comparten (a pesar de, tal vez, estar en lugares opuestos del planeta) es un cambio muy importante. El ser humano se vuelve más social y son ahora estos nuevos grupos los que también influirán fuertemente en sus decisiones de compra y sus hábitos de consumo. Buddee añade a la discusión afirmando que, ahora, los consumidores responden a los mensajes de la compañía directamente, gracias a las redes sociales. Es más, los consumidores pueden también discutir ampliamente sobre el producto/servicio con otros, y es así como se vuelve popular el sistema de puntuación de los consumidores en redes sociales (2018).

Esta inclusión online y la diversificación de la estructura de poder ha llevado a las personas a inclinarse, también, por la inclusión social. Kotler explica este término en el sentido de que, “buscar lo inclusivo no es aspirar a lo similar” ya que esta consiste en “saber vivir en armonía a pesar de nuestras diferencias” (Kotler, Kartajaya y Setiawan 2018: 28). Dentro de esta misma tendencia es que muchos consumidores comienzan a preferir marcas que sean éticas, que practiquen el comercio justo o que den oportunidades a las minorías étnicas.

⁵ Término usado comúnmente en el marketing para referirse al recorrido que hace el potencial consumidor desde que surge una intención de compra hasta que se concreta la misma.

Por lo tanto, las empresas han tenido que seguir el paso que marcan sus consumidores. Al ser parte de un mundo globalizado, ninguna empresa o marca es meramente local, ya que a través de su presencia online (elemento indispensable hoy en día) cualquiera puede ver y desear su producto. A la vez, la competencia es más fuerte pues se deslocaliza, y esto ocurre con empresas de todo tipo y tamaño, no solo grandes multinacionales. La relación con el cliente también cambia, sobre todo en cuanto a comunicación se refiere, pues es necesario comenzar a verla como algo horizontal: los consumidores deben ser vistos como iguales y las marcas deberán ser totalmente honestas, pues si intentan comunicar algo falso o inválido, lo más probable es que sean descubiertos. La comunicación ya no es controlada solamente por la empresa, ahora es una vía doble y, también, un arma de doble filo.

Antes era común que las empresas difundieran sus mensajes publicitarios a través de diversos medios. Algunas incluso se inventaban una supuesta y a veces solo aparente diferenciación para destacar entre las demás y consolidar su imagen de marca (...) Pero este enfoque ya no seguirá siendo eficaz porque los consumidores, con el apoyo de sus comunidades, han aprendido a protegerse ante las malas marcas que los buscan como público objetivo (Kotler, Kartajaya y Setiawan 2018: 31).

Al comenzar a profundizar en el nuevo consumidor de la era digital, las palabras que mejor los define son 'movilidad' y 'conectividad'. Este grupo de consumidores se mueve rápidamente, busca cosas nuevas todo el tiempo, y necesita que todo sea inmediato y eficiente, pues detesta perder el tiempo. A la vez, busca estar siempre conectado a sus grupos sociales y valora muchísimo las opiniones que ellos puedan dar, y busca también generar un contacto personalizado con sus marcas preferidas. Es importante recordar que esta conectividad no se

refiere meramente a estar conectados tecnológicamente; habla también de una necesidad humana intrínseca a generar conexión con un grupo de pares y con todo lo que los rodea. Cuando se trata de consumo, esta creación de comunidades responde precisamente a la vulnerabilidad que sienten frente a las estrategias de marketing tradicionales (no quieren ser ‘engañados’ como en el pasado).

Esta alta conectividad y necesidad constante de interacción vuelve al potencial cliente en un consumidor muchísimo más informado. Sin embargo, esto los vuelve también distraídos e indecisos, pues la información disponible es mucha, es fácil de conseguir, y además tienen que considerar las opiniones de su grupo social más cercano. Ahora hay muchos más factores que tener en cuenta al momento de tomar la decisión de obtener un producto.

Al tomar decisiones de compra, los clientes están esencialmente influenciados por tres factores. En primer lugar, están influenciados por las comunicaciones de marketing en diversos medios, como anuncios de televisión, anuncios impresos y relaciones públicas. En segundo lugar, están persuadidos por las opiniones de sus amigos y familiares. En tercer lugar, también tienen conocimiento personal y una actitud sobre ciertas marcas basadas en experiencias pasadas. (Kotler, Kartajaya y Setiawan 2018: 45).

Es importante, por ende, que las marcas sepan adaptarse a esta realidad y que se comporten como si fueran seres humanos, con la misma horizontalidad y disponibilidad, y mostrando una vulnerabilidad propiamente humana. Deben ver al potencial cliente como un amigo y no buscar una venta sino insertarse en su estilo de vida. Es por esto que, en las nuevas tendencias de la investigación del comportamiento del consumidor, se vean técnicas como ‘netnografías’

(etnografías focalizadas en internet), *social listening*⁶, investigación empática, entre otros. Sin embargo, más allá de las técnicas utilizadas, lo importante es que las marcas puedan relacionarse genuinamente con la humanidad de sus consumidores. Deben ser atractivas en todo sentido, incluyendo el lado social y emocional. Solo así lograrán sobrevivir y prosperar en un entorno fuertemente competitivo y constantemente cambiante como es la era digital.

2.2. Componentes y estrategias del marketing social.

El propósito del marketing social “es lograr que un público objetivo clave acepte una propuesta (proyecto, programa, conducta) pero no de modo temporal sino de forma sostenible” (Solano 2015: 11). Al igual que en cualquier empresa con fines de lucro, para llevar a cabo un desarrollo completo, integral y exitoso de su negocio es necesario fijarse metas y objetivos claros. El marketing social puede no tener fines de lucro, pero de todos modos tiene intenciones claras con su público objetivo y tiene un producto social por promover:

Estas instituciones, a pesar de su vocación desinteresada, tienen que “vender” a uno o varios públicos, ideas, proyectos o cambios de comportamiento, para ser eficaces; tienen la necesidad de investigar su mercado al igual que las empresas comerciales para que conozcan y comprendan las costumbres y la psicología del público al que se dirigen (mercado); deben elaborar de forma racional sus estrategias (mezcla de mercadotecnia) para comunicar sus mensajes y orientar o modificar actitudes y comportamiento. En

⁶ Traducido como ‘escucha social’. Es el monitoreo constante de lo que se dice sobre una marca en redes sociales, plataformas de internet y otras comunidades *online*.

síntesis, las instituciones sociales utilizan la mercadotecnia para lograr sus objetivos cuando elaboran estrategias tendientes a influir en el público (Namakforoosh 1985: 27).

Ahí radica la importancia de conocer todos los componentes del marketing social y tener una percepción clara de los pasos involucrados en la definición de estrategias y tácticas específicas. Sin estrategia resulta muy difícil definir los objetivos sociales y, menos aún, lograrlos. Si se tiene claro el proceso de planificación estratégica de marketing social, es más fácil comprender el proceso para lograr “el involucramiento pleno de los adoptantes objetivo con las propuestas de desarrollo” (Solano 2015: 23).

2.2.1. La planificación estratégica.

La planificación estratégica en el marketing social tiene muchos aspectos similares al marketing comercial. Todo comienza desde la definición de la misión, visión y objetivos de la organización. La misión debe ser clara y tener una orientación social, de manera que se entienda la esencia de la organización y su razón de ser (Pérez Romero 2004: 327). La visión debe aludir también al cambio que buscan lograr en la sociedad. Los objetivos planteados deben apuntar a eso, y ser medibles y alcanzables a mediano o largo plazo. También es recomendable incluir la historia y la estructura organizacional de la institución (Pérez Romero 2004: 342).

Para conocer el ambiente actual en el que se encuentra la organización, es recomendable llevar

a cabo un análisis FODA⁷. Además de poner atención al macro y microentorno, es sumamente importante analizar a la competencia: “Las instituciones de beneficio social, al igual que las empresas comerciales, para lograr sus objetivos intentan modificar las actitudes y los comportamientos de determinado público (...) (y) al igual que las empresas comerciales, casi siempre deben luchar contra competidores e incluso adversarios” (Namakforoosh 1985: 27). La competencia es un elemento clave que la organización social debe tener en cuenta en su proceso de planeamiento e investigación. A pesar de que no haya fines de lucro de por medio, hay otras organizaciones que buscan, de igual forma, “vender” un producto social. Por ejemplo, una ONG que está haciendo una colecta de dinero debe “competir” con todas las otras ONGs que piden donaciones de la misma manera. ¿Qué hará que el público objetivo decida donar su dinero a una u otra ONG? Si se quiere que el público objetivo compre nuestro producto social, hay que reconocer y tomar en cuenta a la competencia.

Luego del diagnóstico, cobra importancia el proceso de formulación de estrategias. Dentro de esta etapa se encuentran los objetivos de marketing, las estrategias de marketing, las metas de marketing, el plan táctico de marketing y el plan de contingencia (Pérez Romero 2004: 343). Esto solo se puede llevar a cabo con información clara y objetivos bien definidos. La etapa siguiente es la ejecución, y es en la que muchas organizaciones fallan por falta de orden y disciplina. Hay tres puntos por cubrir: presupuesto y programación, implementación, y control y evaluación (Pérez Romero 2004: 344). Al momento de ver el presupuesto, se define qué recursos debe destinar la organización a las tácticas específicas que ha definido en el plan de marketing, durante la implementación se decide cómo llevar a cabo las acciones específicas y en la etapa de control y evaluación se medirá la efectividad de las tácticas y consecución de los

⁷ Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es una herramienta de la gestión empresarial muy usada en el marketing y aplicable a casi cualquier área y rubro. Fuente: t.ly/UOnP

objetivos planteados. Todas las etapas de la planificación estratégica de marketing social se retroalimentan, y son igualmente importantes para tener un plan de acción definido y un resultado exitoso.

2.2.2. El “social marketing mix”: los componentes del marketing social.

Un punto fundamental al llevar a cabo un plan de marketing para cualquier tipo de institución es tener en cuenta la mezcla de marketing. En el marketing social funciona de la misma manera, se encuentra dentro del plan de marketing, pero en vez de las “4 Ps” clásicas del marketing comercial, se manejan nuevos parámetros. Hay distintas propuestas al respecto, pero en mi opinión, la de Pérez Romero es la más completa.

Siguiendo la estructura de la llamada “mezcla de marketing”⁸, él afirma que hay 7 Ps en la mezcla de marketing social: el producto, la plaza, el precio, la promoción, el proceso, el personal y la presentación (Pérez Romero 2004: 280). El producto se refiere a un producto social (“aquello que va a subsanar las necesidades sociales previamente detectadas” (Pérez Romero 2004: 252)), y puede tratarse de algo tangible o intangible. Los productos sociales intangibles son ideas, creencias, actitudes o valores; por ejemplo, la misión de luchar contra la pobreza en el país. Los productos sociales tangibles son productos físicos (con finalidad social) o conceptos tangibles; por ejemplo, una pulsera de la Cruz Roja cuya compra destina el 100% de lo recaudado a la institución.

⁸ Referente al llamado “marketing mix”, término comúnmente utilizado para referirse a las 4 “Ps” del marketing: producto, plaza, precio y promoción.

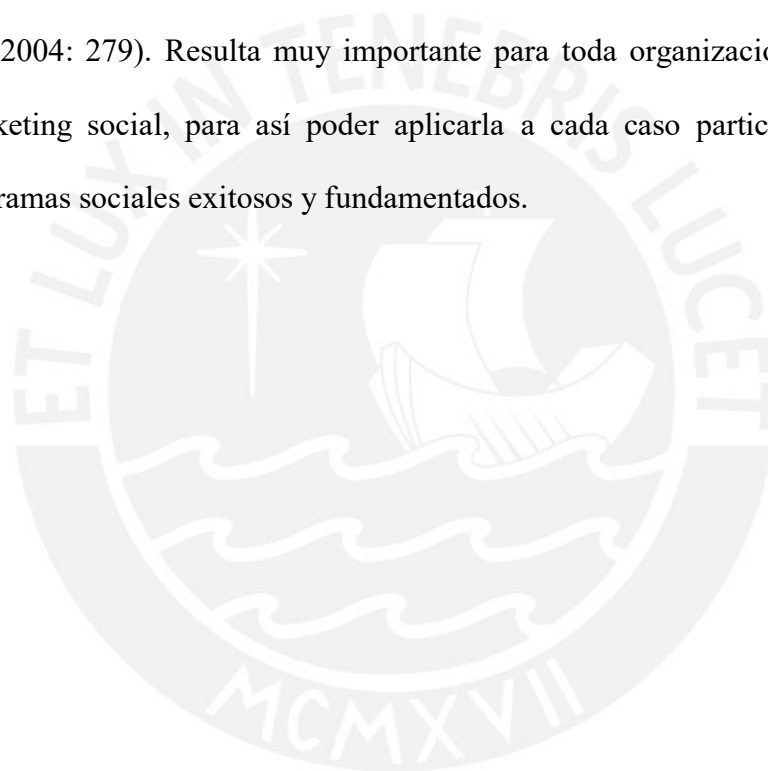
La segunda P, el precio, no se ve desde un punto de vista monetario; al contrario, se entiende como costo para el público objetivo. El precio para el marketing social es el costo total (de tiempo, oportunidad, monetario, o todos) en el que incurre el cliente al adquirir el producto social. Lo ideal es siempre minimizar el costo lo más posible, para que así sea más fácil para el cliente adquirir el producto social. La tercera P, la plaza, es “todo el esfuerzo que realiza la organización social para poner a disposición de los usuarios los productos sociales” (Pérez Romero 2004: 265), es decir, el proceso que se lleva a cabo para obtener el producto, y la elección de canales a través de los cuales se tratará de llegar al cliente. Para facilitar el proceso de distribución, suele establecerse alianzas entre el sector gubernamental, el sector privado y el tercer sector.

La cuarta P, la promoción, es similar a la del marketing tradicional. Su función es “dar a conocer, informar, recordar, educar, persuadir y concienciar a la población objetivo (...) acerca de los productos y/o servicios de las organizaciones sin fines de lucro en busca del bienestar social” (Pérez Romero 2004: 267). Para esto, el emisor puede valerse de muchas herramientas. Una de ellas es la publicidad, y es ahí donde nace el concepto de publicidad social, como se desarrollará en el siguiente capítulo.

La quinta P es nueva, no pertenece a la mezcla de marketing tradicional: se trata del proceso. El proceso es todo el camino que debe recorrer el cliente para hacer uso del producto social, teniendo en cuenta también el proceso de producción, de modo que el producto resulte amigable y fácil de usar. En esta P cobra importancia la estructura interna de la organización, ya que el valor percibido en ella se refleja en el producto que adquirirá el cliente. Esta P se

aplica principalmente a productos sociales tangibles, pero también se puede encontrar en productos intangibles.

La sexta P, el personal, es el capital social y humano de la organización, y la séptima P es la presentación: la apariencia del lugar donde se ofrece el producto social. Si se trata de un producto intangible, la presentación sería la manera en que se ve el espacio físico donde está la organización emisora (por ejemplo, sus oficinas), ya que estas también transmiten valor (Pérez Romero 2004: 279). Resulta muy importante para toda organización comprender la mezcla de marketing social, para así poder aplicarla a cada caso particular que tenga y desarrollar programas sociales exitosos y fundamentados.



3. PUBLICIDAD SOCIAL Y PUBLICIDAD PARA ONGS.

La publicidad social viene ya desarrollándose desde hace varios años y, sin embargo, resultó difícil conceptualizarla y llegar a acuñar un término propio. Luego de pasar por nombres como “publicidad con causa”, “publicidad de bien público” o “publicidad de interés público” (Feliu 2004: 2) se llegó a la conclusión de que, si al marketing social podía llamársele de esa manera, también se le podía denominar “publicidad social” a esta.

Feliu apunta que “lo social” en la publicidad puede ser uno de los siguientes aspectos: “lo social' de la publicidad (función social de la publicidad), 'lo social' en la publicidad (publicidad con causa), o la publicidad de 'lo social' (publicidad social)” (Feliu 2004: 2). La publicidad social es, entonces, una publicidad de “lo social”: las causas, productos o ideas que contribuyan expresamente a lograr un cambio positivo en la sociedad. Además de ser beneficiosa, la publicidad social es también relevante y necesaria, independientemente del rubro en el que se trabaje.

La publicidad en la vida social es tan necesaria como en la esfera económica. La publicidad, como una forma de comunicación y gracias a sus propiedades particulares, puede expandir rápidamente la información necesaria para actualizar los problemas sociales o popularizar algunas instituciones sociales. Esta información publicitaria está pensada para resaltar aspectos importantes de la vida social, en aras de resolver los problemas sociales actuales. La publicidad social de todo tipo está dirigida a la consecución de esta meta (Shubina 2011: 19).

Sorribas y Sabaté explican que varios factores confluyeron en la aparición de la publicidad social: “(...) la reducción del Estado (...), el incremento de la fragmentación en cuanto a tareas administrativas, la necesidad de diferenciación de los productos de una empresa en un entorno económico competitivo y el cambio de actitudes y valores de los consumidores, más comprometidos en las causas sociales pese a su escepticismo ante la mercantilización de las causas sociales” (Sorribas y Sabaté, citados en Pérez y Cortés 2008: s/n).

La publicidad social y la comercial coexisten y, si bien tienen aspectos similares, no son iguales. Una de las primeras diferencias entre la publicidad social y la comercial es que la primera, en muchas ocasiones, venderá un producto social intangible (ideas, valores, creencias, etc.), mientras que vender algo que el consumidor puede ver (un producto) y/o experimentar (un servicio), es más fácil. Esto conlleva dificultades desde la planificación de la estrategia hasta la concepción de la idea creativa. Como afirma Orozco Toro, “la comercialización de bienes y servicios que realiza la publicidad comercial tiende a ser algo más sencilla que la forma en que la publicidad social debe trabajar con la idea de «vender» un intangible” (Orozco Toro 2010:172).

Al igual que toda campaña publicitaria, una campaña de publicidad social debe seguir un proceso de planeamiento estratégico, y por ende atravesar una serie de etapas (Orozco Toro 2010: 178). La primera etapa corresponde a la etapa de investigación, durante la cual se buscará entender al entorno y al público objetivo. Se segmentará al mismo y se pasará a la etapa de definición de objetivos, los cuales serán distintos a los tratados en una campaña comercial, pero del mismo modo deberán ser alcanzables y medibles. La siguiente etapa es la de formulación estratégica. Esta dependerá de cada emisor y, como afirma Orozco Toro, “Lo que debe quedar

muy claro es que la estrategia no es una fórmula; las modificaciones a este esquema pueden surgir según cambien las necesidades del agente de cambio, el contexto, el adoptante objetivo y, en general, todos los elementos fundamentales del plan de publicidad social.” (Orozco Toro 2010: 183).

Del mismo modo que se ha ido desarrollando como un arte y una herramienta de comunicación, la publicidad social también ha sido sujeto de varios análisis e, incluso, de construcción de metodologías para estudiarla. Sobre el tema, Álvarez Ruiz afirma que es posible agrupar en cuatro grandes áreas los trabajos de investigación y análisis que se puede realizar sobre campañas de publicidad social. La primera área sería analizar dichas campañas desde su planteamiento de marketing, sus estrategias y objetivos, siempre teniendo en cuenta a los actores externos y a la competencia. La segunda área es el estudio de los contenidos e imágenes proyectados en las campañas, usualmente desde un punto de vista semiótico.

Una tercera área es estudiar el efecto de las campañas en el espectador y qué recursos se utilizan para sensibilizarlo. La cuarta área está compuesta por la medición del cambio social al que se llega por medio de dicha campaña de publicidad social (Álvarez Ruiz 2003: 131). Por supuesto, cada enfoque dependerá de lo que se quiera investigar, y cada investigación particular requerirá de diversas herramientas para llevarse a cabo, muchas veces no solo de la comunicación sino también de otras áreas como la sociología o la psicología⁹.

Sin embargo, es cierto que la publicidad social se ha desarrollado sobre la marcha y, muchas

⁹ Álvarez Ruiz afirma que esto es especialmente necesario para la cuarta área, la medición del cambio social, ya que se requiere un punto de vista sociológico o antropológico para complementar al punto de vista comunicacional o publicitario.

veces, sin una teoría clara detrás. Como afirma Orozco Toro, “la proliferación de este tipo de comunicación se ha realizado, en muchas ocasiones, sin una concepción teórica sólida, pues en ellas ha primado la práctica por encima de la teoría” (Orozco Toro 2010: 170). El surgimiento de agencias de publicidad expertas en el tema ha ayudado a que, poco a poco, la publicidad social vaya adquiriendo la misma estructura que la publicidad comercial.

Al fin y al cabo, la finalidad de la publicidad social es la misma que la de la comercial: persuadir. Como explica Mendoza, “hablamos de modificar creencias, las cuales son un tipo de declaración de verdad que un individuo acepta sobre cierto objeto o situación. Algunos pueden basarse en hechos y otros están cargados de afectividad.” (Mendoza 2013:20). Persuadir no es tarea fácil, y menos aun cuando se trata de algo intangible, como una idea o comportamiento relativo al bienestar de la sociedad en general.

Es por todo esto que las ONGs, como actores importantes en la sociedad, buscan también comunicar efectivamente sus mensajes e ideas al público, y gracias a la definición misma de la publicidad social, encuentran en ella una herramienta para poder hacerlo. Una de las principales limitaciones que suelen enfrentar las ONGs al momento de plantearse una campaña de comunicación es el tema del presupuesto, ya que muchas veces no cuentan con un monto alto para este tipo de actividades. Sin embargo, actualmente no es raro ver a grandes agencias de publicidad dedicando tiempo y recursos para realizar campañas para ONGs, independientemente del modo de pago ¹⁰. Incluso existen agencias que se dedican principalmente a realizar trabajos de publicidad social, y se especializan en ese rubro

¹⁰ Muchas agencias publicitarias trabajan mediante el sistema “pro bono” o a través de algún tipo de acuerdo interno con la ONG, como desarrollaré más adelante en la investigación.

exclusivamente.

3.1. El rol de las ONGs en la sociedad civil.

No cabe duda de que las ONGs cumplen un rol fundamental en la sociedad civil y en el desarrollo de la ciudad y el país donde operan. Podría decirse que las ONGs nacieron de manera “oficial” en 1945, cuando la ONU reconoce la existencia de las mismas y la legitimidad de su misión social (Soria Ibañez 2012: s/n). Poco a poco se fueron creando más organizaciones y, hacia mediados de los ochenta, ya había gran cantidad de organizaciones dedicadas a distintos rubros y que, además, tenían una estructura definida y objetivos claros.

Las ONGs también se conocen como “instituciones de beneficio social”. Namakforoosh las define de la siguiente manera: “Todas las instituciones no lucrativas, cuyo propósito principal es modificar las opiniones, actitudes o comportamientos de cierto sector del público -buscando mejorar la situación de la población en su conjunto o ciertos grupos particulares- se puede considerar como institución de beneficio social” (Namakforoosh 1985: 27). Él afirma también que, si bien estas instituciones pueden ser distintas en diversos ámbitos, deben tener cuatro características importantes en común:

1. Deben ser agentes de cambio social.
2. No pueden tener ánimo de lucro.
3. Las causas sociales son específicas; se interesan solo por determinadas causas y problemas de la población.

4. No pueden imponer sus ideas o los cambios que reclaman a través de leyes o reglamentos. (Namakforoosh 1985: 27).

En el Perú, un país con mucha desigualdad y ausencia del Estado, las ONGs resultan casi fundamentales para lograr que diversos sectores de la sociedad avancen y se desarrollen. Es más, hasta pueden ser fundamentales para lograr algo tan básico como vivir en democracia. Como apunta Portocarrero, para analizar los diversos efectos democráticos de las organizaciones, no hay que limitarse a las relaciones voluntarias ‘puras’, sino incluir también el entorno en que se desarrollan (Portocarrero 2006: 211).

El concepto de “sociedad civil” es muy amplio, ya que con él “pretendemos aprehender un espacio social intermedio entre el individuo y el estado: un espacio social que cada sociedad construye y desarrolla de acuerdo a sus características socioculturales y el momento histórico que le toca vivir.” (GEA 1998: s/n). Es en el contexto de la sociedad civil que nacen las ONGs. Esto resulta particularmente relevante en el caso del Perú, ya que, para un país tan diverso a nivel cultural, racial y lingüístico, resulta difícil encontrar un punto en común y una identidad compartida que encaje en el concepto de sociedad civil.

Las ONGs deben cumplir ciertos requisitos para ser consideradas como tal: tener como finalidad la consecución de un bien social, ser formada por voluntad propia de los asociados, no tener fines de lucro y respetar otras organizaciones religiosas, políticas, etc. (GEA 1998: s/n). Asimismo, hay distintos tipos de ONGs (GEA 1998: s/n), dependiendo de la actividad a la que se dediquen: de servicios (“no solo de carácter asistencial”), de movilización de recursos (para impulsar la economía y la producción en lugares limitados), de investigación, de

desarrollo de los recursos y capacidades de las personas (aquí se refuerza la participación ciudadana y se desarrollan actividades para satisfacer las necesidades básicas carentes) y de información, educación y ayuda legal.

Si bien el rol de las ONGs es uno que busca contribuir a la sociedad, este no viene sin polémica incluida¹¹. Hay quienes no están de acuerdo con el trabajo de las ONGs por considerarlas asistencialistas o facilistas (y, cabe mencionar, algunas lo son). Además, los diversos escándalos en los que se han visto envueltas algunas organizaciones ponen en duda la credibilidad de este tipo de organizaciones en general. Es responsabilidad y reto de cada ONG comunicar al público con veracidad y de manera específica aquello que desean que se sepa, y posicionarse de la forma más adecuada para lograr conseguir sus objetivos.

3.1.1. Las ONGs y el voluntariado como agentes de cambio.

El principal valor que ofrecen las ONGs no es solo aquello que realizan y que se puede contabilizar, sino también el valioso capital humano que se desarrolla al interior de dichas organizaciones. Es importante resaltar no solo el trabajo de las personas involucradas en la organización, sino también la construcción de redes sociales a nivel endógeno o exógeno a la institución. La fuerza humana es el motor de las ONGs, y aquellos involucrados en las ONGs se relacionan con ella, casi siempre, a través del trabajo voluntario.

¹¹ Por ejemplo, en el reciente artículo publicado por Tom Esselmont en Reuters se discute la transparencia financiera de las ONGs luego de que se encontrara una pérdida total de 2.7 millones de dólares en 12 de las 25 ONGs más grandes del mundo.

Las ONGs trabajan movilizandando a los voluntarios de la institución en pos de conseguir un objetivo mayor, de bienestar para la sociedad. Muchas veces este trabajo está acompañado de un proceso formativo, en el cual la institución se preocupa por formar voluntarios analíticos y críticos frente a la sociedad y sus problemas. En muchas ocasiones resulta interesante ver cómo los voluntarios se van transformando a medida que aprenden más sobre nuevas realidades.

García Inda (2004: 1) afirma que el sentido último del voluntariado es la construcción de la ciudadanía, sobre la cual no hay un modelo único, pero sí es importante reconocer que ciudadanía y voluntariado son términos que van de la mano. Hay tres perspectivas básicas de la ciudadanía (García Inda 2004: 3): esta como pertenencia, como estatus o como participación. El ciudadano debe poder reconocerse como sujeto de derechos y deberes, pero muchos ciudadanos son discriminados y excluidos y por ende no se sienten parte de la ciudad.

El voluntariado, entonces, entra a trabajar para continuar construyendo ciudadanía desde alguno de los frentes mencionados. Un voluntariado que ejerce su labor de manera crítica debe trabajar por lograr un bien común, y así convertirse en un agente de cambio. Berríos comentaba lo siguiente al reflexionar sobre los voluntarios de TECHO Chile: “En una sociedad en que a menudo se oye decir que los jóvenes -marcados por el individualismo de nuestro modelo cultural- no se interesan por causas superiores, es impresionante ver a miles de universitarios destinando sus vacaciones, su tiempo libre y sus energías a una causa solidaria de servicio al pobre” (Berríos 2012: 15).

Cavero también reflexiona sobre la gran importancia y valor que tiene el voluntariado para construir capital social, sobre todo si se empieza a ser voluntario desde la época universitaria:

Las ventajas que puede proveer el ámbito universitario en cuanto a la promoción y práctica del trabajo voluntario, ha despertado el interés pues conjuga elementos que se muestran clave para la consecución exitosa de esta empresa. Es un elemento clave para la introducción de la una cultura del voluntariado pues como entidad que forma ciudadanos y profesionales acoge a seres humanos que están en pleno proceso formativo, lo que hace de la juventud la etapa ideal para forjar estos conocimientos en los jóvenes. De esta forma, se elevan las probabilidades de obtener generaciones de ciudadanos comprometidos con una sociedad equitativa y de seres humanos que practiquen diariamente y no de manera esporádica los valores que impulsan al voluntariado (Cavero 2014: 8).

El voluntariado tiene sus orígenes en los sentimientos naturales del hombre: caridad, compasión, solidaridad (Cavero 2014: 10). Cuando se encuentra en una ONG donde puede desarrollarse, es muy probable que el voluntario alcance grandes metas y se empeñe en lograr la misión social de la institución. Así, será un voluntario responsable y crítico y trabajará por convertirse en un verdadero agente de cambio para la sociedad. Las ONGs proveen de un espacio seguro para que los voluntarios se desarrollen y exploten al máximo su capital social.

3.1.2. La importancia de la comunicación en ONGs.

Como afirma Soria Ibañez, la comunicación que busca lograr una sensibilización social nace al mismo tiempo que las ONGD¹² (Soria Ibañez 2012: s/n). Esto ocurre pues resulta inherente e importante comunicar lo que dicha institución hace, sobre todo si se trata de una ONG, la cual siempre requerirá de apoyo externo y, muchas veces hasta voluntario, para poder lograr sus objetivos sociales.

Otro punto importante a tener en cuenta es que estas instituciones también cuentan con competencia, al igual que cualquier empresa que se dedica a la venta comercial: “Las instituciones de beneficio social, al igual que las empresas comerciales, para lograr sus objetivos intentan modificar las actitudes y los comportamientos de determinado público (...) (y) al igual que las empresas comerciales, casi siempre deben luchar contra competidores e incluso adversarios.” (Namakforoosh 1985: 27). Si bien las ONGs no tienen ánimo de lucro, de igual manera deben “vender” a su público su producto social, y deben llevar a cabo un proceso previo de investigación y estrategia.

Lo complicado en este caso es que, a diferencia de las empresas comerciales, una ONG no puede adaptarse 100% a los gustos del consumidor. Si una empresa de consumo masivo descubre que su producto no gusta, lo puede cambiar. No es tan fácil en el caso de ONGs: ellas nacen con una misión establecida (y, muchas veces, un producto social establecido también):

¹² ONGD: Organización No Gubernamental para el Desarrollo.

Al contrario de las empresas comerciales, que generalmente están dispuestas a modificar sus productos si no responden a las necesidades actuales de los consumidores, las instituciones de beneficio social no renuncian a su vocación, ni se adaptan a otras actividades, aun cuando los cambios que preconizan no sean acatados en su totalidad, o bien se enfrentan a fuertes resistencias. Por lo general, las instituciones de beneficio social no tienen la necesidad de detectar las necesidades, aspiraciones o preferencias del público (...) por ello, buscan influir en el público antes de descubrir sus aspiraciones o necesidades (Namakforoosh 1985: 28).

Es por eso que resulta de vital importancia comunicar efectivamente aquello que la ONG quiere decir al público, y que así pueda transmitir mensajes adecuados que le permitan conseguir sus objetivos sociales. Tener una comunicación adecuada ayuda no solo a los objetivos específicos de la ONG, sino también a construir una imagen institucional positiva.

3.2. Publicidad y ONGs.

Como desarrollé en el subcapítulo anterior, al igual que en el caso de cualquier empresa, la comunicación es fundamental para que las ONGs puedan llegar a su público objetivo y puedan alcanzar los objetivos que se planteen. Como afirma Nos Aldás (2003, citado en Muela 2008: s/n), hay dos áreas principales en las que actúa la publicidad de las ONGs. Estas son:

- 1) Sensibilizar al público objetivo de manera que piensen algo concreto sobre un problema

en particular.

- 2) Captar voluntarios o conseguir fondos para sus fines sociales.

Muela afirma que, en efecto, la publicidad de las ONGs debe competir con la publicidad regular, por lo que debe asegurarse de estar muy bien lograda: “Así, la publicidad social necesita hacerse un hueco entre los miles de productos, servicios, instituciones o campañas gubernamentales utilizando las mismas técnicas de mercado y de comunicación para poder competir con la creatividad de sus campañas, la notoriedad de sus marcas, la planificación de medios y la asignación de presupuestos” (Muela 2008: s/n).

Los cambios de comportamiento que busca la publicidad social se dan de manera lenta y a largo plazo. Si bien una publicidad creativa siempre ayuda, no es suficiente para lograr dicho objetivo. Por ello, y por un tema de falta de presupuesto, muchas ONGs se ven en la necesidad de buscar medios alternativos o maneras personalizadas de llegar al consumidor. Es difícil competir con las marcas que pueden anunciar en medios masivos porque tienen un gran presupuesto, así que se debe usar la creatividad para buscar nuevos soportes (Muela 2008: s/n). Cabe mencionar también que muchas veces el público al que se dirigen las ONGs es un público nicho o bastante segmentado, por lo cual anunciar en medios masivos no les serviría de mucho.

A pesar de las dificultades que enfrenta la publicidad social para poder competir con la publicidad comercial, cada vez son más los esfuerzos dirigidos a este tipo de publicidad, y cada vez son más las agencias dedicadas a ella. Esto está dando frutos poco a poco, y se refleja en, por ejemplo, la gran cantidad de premios que ganan las campañas publicitarias sociales, como

el Grand Prix de Cannes (campaña “Black Supermarket” de Carrefour¹³) o los premios Effie (campaña “Yo doy aguante” de la Fundación Peruana de Cáncer)¹⁴. También se refleja en la facilidad del público para reconocer y disfrutar una buena campaña de publicidad social. El éxito último, claramente, se verá reflejado en cuanto se haya cumplido el fin social de la institución.

3.2.1. La publicidad social como herramienta de desarrollo: casos de éxito.

La publicidad social, al igual que la publicidad comercial, cuenta con casos de éxito en su haber y ha producido grandes campañas masivas, BTL y digitales, con conceptos claros y excelente creatividad. Algunas de las ONGs o instituciones no lucrativas más grandes y conocidas del mundo dedican grandes esfuerzos a construir y lanzar campañas publicitarias creativas y efectivas, y son mundialmente reconocidas por ello.

Una organización conocida por sus campañas publicitarias es la World Wildlife Fund (WWF). Una de sus últimas campañas, “Stop one, stop them all” (Ads of the world 2014: s/n) causó mucho revuelo en los medios internacionales debido a la crudeza de las imágenes retratadas y a la visión de la realidad que proponía la organización, ya que mostraba de manera gráfica la cadena humana involucrada en la caza ilegal de animales. Así como esta, las campañas de WWF no son siempre fáciles de ver, pues suelen usar imágenes y datos muy reales, pero su

¹³ Fuente: t.ly/NMHT

¹⁴ Fuente: t.ly/69md

fuerza es parte de lo que las hace tan efectivas.

A nivel internacional, las agencias de la ONU también son conocidas por realizar campañas de publicidad social (sobre todo UNICEF o UN Women). Si bien no son ONGs, se trata también de organizaciones dedicadas al desarrollo y al bienestar social, que venden un producto social y por tanto la publicidad de dicho tipo también les aplica. Desde el 2016, UNICEF tiene una alianza con el festival publicitario de Cannes, mediante la cual entrega un premio conjunto: el Young Lions Health Award (Cannes Lions 2016: s/n) dirigido a jóvenes publicistas que deberán resolver un *brief* relacionado a comunicación para el sector salud. El tema de la salud es importante, pues los cambios de comportamiento positivos en este ámbito son muy necesarios, en particular en países con sistemas de salud deficientes. Esta alianza refleja la gran actividad y prestigio que tiene UNICEF cuando se trata de campañas y comunicación masiva.

UN Women tiene una alianza similar, por medio del programa “See it be it” (Cannes Lions 2016: s/n). Desde el 2014, organiza junto al festival de Cannes este programa dirigido a mujeres publicistas, comunicadoras y creativas, como respuesta a la inequidad de género que se ve en la publicidad. El programa busca empoderar a un grupo de mujeres ganadoras y darles más herramientas para triunfar en el mundo de la publicidad.

En España, cabe resaltar el caso de “Pastillas contra el dolor ajeno”, campaña considerada entre las 5 mejores de los últimos 50 años en dicho país (Haninen 2013: 275). Esta campaña tuvo como emisor a Médicos Sin Fronteras (MSF), quienes buscaban recolectar fondos para la institución de manera constante y contando con el apoyo de toda la población. La campaña tuvo una excelente estrategia digital y en medios tradicionales, y se posicionó de manera tan

eficaz que años después el producto social que vendían (pastillas de menta; todo lo recaudado iba a MSF) sigue siendo comprado en las farmacias del país (Haninen 2013: 276).

Estos son solo algunos de los muchos ejemplos de publicidad social exitosa que se puede encontrar. Vale la pena mencionarlos para reforzar la idea de que, a pesar de las dificultades que pueda encontrar una campaña de publicidad social – principalmente por falta de presupuesto o por tener que competir con campañas comerciales – el resultado final puede ser brillante y efectivo.

3.2.2. TECHO como paradigma de la Publicidad Social en Latinoamérica.

TECHO es una ONG que nace en Curanilahue, Chile, en 1997. El sacerdote Jesuita Felipe Berríos, junto con un grupo de jóvenes universitarios, comenzó a reunirse con familias en situación de extrema pobreza. Lentamente, fueron trabajando en conjunto para encontrar soluciones tangibles a la situación de pobreza que experimentaban, y así, poco después, nació TECHO como ONG. Primero llamada “Un Techo Para Chile”, una vez que inició su expansión por Latinoamérica, la ONG cambió de nombre a “Un Techo Para Mi País”. Esta llegó a Perú en 2005, el mismo año en que llegó también a Argentina, México, Uruguay, El Salvador y Colombia. En 2012, la ONG pasó por un cambio de imagen institucional, y cambió de nombre a “TECHO”. La campaña institucional que abarca también el cambio de imagen y nombre en Perú, a finales de 2012, es la que se analizará en esta tesis.

La misión de TECHO Perú es “trabajar con determinación en los asentamientos informales

para superar la pobreza a través de la formación y acción conjunta de sus pobladores y pobladoras, jóvenes voluntarios y voluntarias, y otros actores”. Su visión es “una sociedad justa, igualitaria, integrada y sin pobreza en la que todas las personas puedan ejercer plenamente sus derechos y deberes, y tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades.”¹⁵ El eje de trabajo de TECHO se basa en dos propósitos: primero, “superar la situación de pobreza que viven millones de personas en los asentamientos informales”, y segundo, “formar jóvenes voluntarios y voluntarias, pobladores y pobladoras de las comunidades a través del vínculo y trabajo en conjunto”.

TECHO lleva muchos años desarrollando campañas publicitarias, tanto a nivel regional como a nivel de cada país de Latinoamérica donde se encuentra la institución. Muchas de las campañas que se preparan en cada país son de corta duración y no tienen mucha repercusión en medios internacionales, pero hay excepciones. Del mismo modo, las campañas regionales de TECHO sí suelen moverse en los medios a nivel internacional, y en muchas ocasiones han llegado a ganar premios de publicidad y el reconocimiento de la población por tratarse de buenas campañas.

Una de estas campañas es “Precaria: un país del que poco se habla”, campaña regional desarrollada en 2011 por Young & Rubicam Uruguay. La campaña hablaba de “Precaria”, un país imaginario en el cual viven 118 millones de latinoamericanos: aquellos que están en situación de pobreza. Se buscaba visibilizar la magnitud de la pobreza en Latinoamérica y los pasos que se pueden seguir para luchar contra ella. La repercusión en medios fue muy grande y se habló de la campaña a lo largo de todos los países donde está la organización. Además,

¹⁵ Fuente: <https://www.techo.org/peru/mision-vision-valores/>

esta campaña le valió a la agencia un premio “Gran Campana de Oro”¹⁶.

La campaña institucional 2012 de TECHO Perú, sobre la cual trata mi investigación, también causó mucho revuelo en redes sociales debido al “Proyecto Pandora”, uno de los elementos de la campaña y una estrategia para, efectivamente, generar indignación en el público. En este “proyecto”, una chica llamada Pandora expresaba su interés por cubrir la pobreza de manera que se oculte y las calles se vean más bonitas. Las redes sociales preparadas exclusivamente para la campaña obtuvieron mucha interacción y los medios cubrieron la noticia, sobre todo tras el develamiento (La república 2012: s/n). La campaña contribuyó a que la gente se interesara por la temática de la pobreza y empezaran a debatir al respecto.

Al año siguiente se trabajó de manera regional la campaña entre canal FOX y TECHO: “Todo FOX por TECHO”. “(La campaña) busca aunar esfuerzos y generar conciencia en las audiencias latinoamericanas acerca de la importancia de superar la pobreza en los asentamientos y el rol vital que juega la colaboración de todos.” (TECHO Perú 2013: s/n). Si bien a nivel creativo no fue muy relevante, se rescata el trabajo de Relaciones Públicas que tuvo que llevarse a cabo para conseguir esta alianza.

Otra campaña que tuvo mucho éxito fue “Desafío Anita”, una campaña regional desarrollada en 2014 que buscaba convocar al ganador del mundial a jugar en la favela brasilera “Anita Garibaldi”. De este modo, se quiso visibilizar la situación de pobreza en la que viven todos los días 113 millones de personas en Latinoamérica. La campaña ganó un premio Ojo de Bronce

¹⁶ Premio para diversas campañas publicitarias entregado por la Cámara de Comercio de Uruguay.

en el festival El Ojo de Iberoamérica, en la categoría Sports, además del premio “Mejor Campaña del Mundial” – Bien Social. #DesafíoAnita impactó en 10,6 millones de personas de más de 50 países (TECHO Perú 2014: s/n).

Otra campaña masiva muy recordada es “Solidarios: la moneda del cambio”, también llevada a cabo en el año 2014 y con el objetivo de que sea la Campaña de Colecta para dicho año (TECHO Perú 2014: s/n). Esta se trabajó junto a una agencia y tenía como objetivo comunicar a la población las distintas áreas de desarrollo comunitario donde trabaja TECHO y hacia las cuales se destina el dinero de la colecta. Esta campaña también tuvo gran cobertura en medios y contó con la participación del periodista Augusto Álvarez Rodrich.

En general, a lo largo de su historia y en los diferentes países de Latinoamérica, TECHO ha llevado a cabo campañas de publicidad social creativas, interesantes y con un enfoque dirigido a la toma de conciencia por parte de la población, siempre invitándolos a que participen de las actividades de la organización y se decidan a hacer algo por combatir la situación de pobreza en la que viven muchos latinoamericanos. Además de los diversos premios de publicidad y reconocimientos obtenidos por las campañas, la respuesta del público ha sido siempre positiva.

Con la campaña institucional 2012 y el Proyecto Pandora, Perú fue reconocido como un país “pionero en realizar campañas de impacto social” (Metro Ecuador, 2018). Fue, además, una de las primeras ONGs a nivel Latinoamérica en usar estrategias de intriga para una campaña publicitaria. Lo interesante del caso de Pandora, además, es que el proyecto combina elementos de una campaña de intriga con elementos de experimentos de psicología social. El término “campaña de intriga” se define como una “campaña publicitaria en la cual el nombre del

producto o servicio se mantiene en secreto hasta el final. Pretende atraer la atención y el interés provocando curiosidad en el público” (Gutiérrez González 2005:48). Un experimento psicológico de campo, por otro lado, se realiza en un ambiente cotidiano (en el caso de TECHO, las redes sociales) pero quien dirige el experimento manipula una variable con la intención de lograr una reacción natural en el público estudiado (McLeod 2012: s/n). El combinar estos elementos para lograr una campaña con corte de intriga totalmente única fue una muestra más de que TECHO se encontraba a la vanguardia de la publicidad social en el Perú y Latinoamérica.

A la experiencia de TECHO en campañas publicitarias se le suma un trabajo importante y regional a nivel gráfico, para definir una imagen corporativa clara, y mostrarse de la mejor manera posible al público en general. De esta manera, todo su material gráfico mantiene una unidad, lo cual otorga mayor estatus y credibilidad a la marca. Por si fuera poco, TECHO tiene una participación activa en redes sociales y la organización siempre está pendiente de lo que pasa en la web. Todo esto ha permitido que TECHO se consolide como una ONG con bastante presencia a nivel publicitario, algo por lo cual sí es reconocida y que le ha permitido seguir explorando nuevas posibilidades en el campo de la publicidad social.

4. CAMPAÑA INSTITUCIONAL 2012: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS

4.1. Sistematización y análisis de las entrevistas

El primer paso para comenzar el análisis es sistematizar las entrevistas realizadas. Cada entrevista tuvo una serie de objetivos específicos y temas a tocar, al igual que preguntas que buscaba responder a partir de la conversación con los entrevistados. Si bien las entrevistas giraron en torno a la campaña institucional de TECHO Perú en el 2012, cada entrevistado cumplió un rol específico en dicha campaña, por lo que la información recabada se complementa.

Fueron entrevistadas tres personas: Tarek Kahhat, Director de Comunicaciones de Techo Perú durante el periodo 2011-2013 y encargado de llevar a cabo la campaña institucional 2012; Hans Gómez, Director Social de TECHO Perú durante el periodo 2011-2012 y representante del área Social de TECHO en la definición de la estrategia para la campaña institucional 2012; y Carlos Soto, comunicador y voluntario de TECHO Perú, y participante en la campaña institucional 2012. Cada uno cumplía una función distinta en la institución en el momento en el que se trabajó la campaña, por lo cual sus aportes se complementaban mutuamente.

El rol de Tarek fue sumamente importante, ya que él era la cabeza del área de Comunicaciones en esa época. Por tanto, tenía la responsabilidad de sacar adelante la campaña de manera exitosa y era el encargado de coordinar con todos los actores externos involucrados en el proceso. Hans

era el Director Social ¹⁷ de TECHO en esa época, por lo cual también cumplía un papel importante en la definición de la estrategia de la campaña. Por último, Carlos era voluntario del área de Comunicaciones y coordinador de Producción de esta, por lo cual su involucramiento en el proceso de ejecución de la campaña fue constante.

El objetivo principal para la primera entrevista, realizada con Tarek Kahhat, era conocer exactamente el proceso que se había seguido para planificar y ejecutar la campaña. En particular, me interesaba saber qué actores externos habían estado involucrados y de qué manera se habían involucrado con la organización. Por último, quería delimitar cuál había sido la estrategia planteada. Por ello, para esta entrevista planteé los siguientes objetivos:

1. Descubrir el proceso que se llevó a cabo para planificar la campaña institucional 2012 de TECHO Perú (pasos y etapas).
2. Identificar a los actores exógenos involucrados en la campaña institucional y sus respectivos roles.
3. Definir la estrategia publicitaria de la campaña.

La segunda entrevista, realizada con Hans Gómez, tuvo como objetivo principal definir el rol que él había tenido como Director Social en la etapa previa de la campaña y también poder delimitar qué actores dentro de TECHO estuvieron involucrados en esta campaña. Por ello, planteé distintos objetivos para esta entrevista. Estos fueron los siguientes:

¹⁷ El Director Social es la cabeza de TECHO en cada país y es el representante oficial de la institución frente a la Oficina Central (ubicada en Chile). Está encargado de supervisar todos los procesos sociales (como construcciones masivas, actividades formativas o el trabajo comunitario) de la institución. Su contraparte es el Director Comercial o Gerente General, encargado de los procesos comerciales (como recaudación de fondos, auspiciadores, etc.).

1. Definir el rol del área social de TECHO Perú en la planificación de la campaña institucional.
2. Identificar a los actores endógenos involucrados en la campaña institucional y sus respectivos roles.
3. Definir el aspecto social en la estrategia publicitaria de la campaña.

Por último, en la tercera entrevista, realizada con Carlos Soto, mi objetivo principal era centrarme en el tema del voluntariado y, sobre todo, el rol del voluntario de TECHO Perú en la planificación y ejecución de la campaña. Me interesaba saber hasta qué punto habían estado involucrados los voluntarios y qué tipo de tareas habían realizado. Por lo tanto, los objetivos planteados fueron los siguientes:

1. Definir el rol del voluntario en la planificación de la campaña institucional 2012 de TECHO Perú (pasos y etapas).
2. Determinar la organización interna de los voluntarios (específicamente, de los voluntarios de comunicaciones) involucrados en la campaña institucional y sus respectivos roles.
3. Identificar el valor y peso del trabajo voluntario en la planificación y producción de la campaña institucional 2012.

Para poder guiar la entrevista, fueron apuntadas algunas preguntas generales, las cuales cubrían los campos sobre los que quería saber más -según la entrevista-. A continuación, dichas preguntas serán respondidas a partir de la información literal recabada en las entrevistas. Para esto, armaré un cuadro por entrevistado, en el cual podré ordenar las respuestas. A partir de las respuestas de los tres entrevistados, reconstruiré a manera de relato el proceso de planificación,

definición de estrategia y ejecución de la campaña. Cabe mencionar que la información obtenida a través de las entrevistas fue mucho mayor de la esperada a partir de las preguntas que planteé, pero al mismo tiempo, algunas de las preguntas guía no fueron contestadas de manera literal. Toda esta nueva información se verá reflejada en el relato del proceso de la campaña.

Entrevista 1: Tarek Kahhat.

Preguntas	Respuestas sistematizadas
<p>1. Planificación de la campaña</p> <p>- ¿Cómo se inició el proceso de planificación de la campaña?</p> <p>- ¿Quiénes dentro de la ONG estuvieron involucrados en este proceso?</p> <p>- ¿Cuáles fueron los aspectos más importantes a tener en cuenta?</p>	<p>TECHO tenía anualmente planificadas una campaña institucional y otras campañas, y la institucional siempre era la más importante.</p> <p>En ese entonces, TECHO trabajaba con Circus para la campaña institucional. Las otras campañas las hacían con recursos internos, como los voluntarios.</p> <p>Con el equipo de formación y voluntariado, se comenzó a discutir sobre cuál es el mensaje que TECHO quería dar a la sociedad. Lo más difícil fue definir el objetivo de la campaña.</p> <p>Normalmente, el objetivo era recaudar fondos, pero entonces sintieron que no era un mensaje fuerte, porque TECHO recién había cambiado de marca y había cambiado de discurso también.</p>
<p>2. Actores involucrados</p> <p>- ¿Qué actores se involucraron en la</p>	<p>Estuvieron involucrados en la campaña la agencia Circus, MEC, la productora Saturno, la productora Señor Z, y la agencia de Relaciones Públicas Burson Marsteller, que</p>

<p>campana?</p> <p>- ¿Cómo se decidió quiénes serían?</p> <p>- ¿Fue un trabajo remunerado o voluntario?</p> <p>¿Por qué?</p>	<p>trabajó a nivel de notas de prensa y contacto con medios.</p> <p>Burson, MEC y Y&R forman parte de una red que tiene convenio con TECHO a nivel internacional. Es un contrato Pro-Bono, gestionado por la oficina central en Chile. Las agencias que se sumaron más adelante, lo hicieron sin aceptar un pago monetario.</p>
<p>3. El rol de la agencia (en caso la haya)</p> <p>- ¿Cuál fue el papel de la agencia en el desarrollo del concepto creativo?</p> <p>- ¿Cómo se conjugó el trabajo entre agencia y ONG?</p> <p>- ¿Tuvieron alguna otra agencia aparte de una creativa? ¿Cuál y por qué / por qué no?</p>	<p>Una vez que internamente se llegó a ese objetivo de denuncia, fueron a hacer el brief a Circus. Estuvo presente Juan Carlos (Gómez de la Torre), que era el Director General Creativo, y a TECHO le asignó a una dupla compuesta por los publicistas Pifi e Ífel, “los Píffels”. Circus trabajó la parte creativa.</p> <p>El trabajo entre agencia y ONG se desarrolló muy bien, porque la agencia tenía la intención de usar su talento para el bien común y estaba abierta a recibir este tipo de cuentas (como TECHO). Lo ideal, comenta Tarek, es que sea parte de un equipo completo de cuentas, producción, creativos, etc., que vean la cuenta constantemente. Sin embargo, no sucede porque no funciona como una cuenta cualquiera. La agencia solo puede dedicarle tiempo un par de veces al año. Él opina que esto podría cambiar dependiendo del compromiso de la agencia y de la gestión desde la ONG, la gestión de Comunicaciones desde la ONG.</p>
<p>4. Estrategia final</p> <p>- ¿Con cuánto tiempo</p>	<p>La estrategia de Pandora se definió con bastante tiempo de anticipación, pero las otras piezas (del claim “que el orgullo</p>

<p>previo al lanzamiento se definió la estrategia?</p> <p>- ¿Se comunicó a los voluntarios? ¿Cómo?</p> <p>- ¿La estrategia comunicacional tuvo que ver con el trabajo de campo de la ONG? (ej. Formación y voluntariado en construcciones).</p>	<p>no nos aleje de la realidad”) se desarrollaron a último minuto.</p> <p>Se tenía espacios en la tele porque se habían conseguido espacios para la campaña institucional, y no tenían qué poner. Ahí fue que el equipo creativo desarrolló las nuevas piezas trabajando contrarreloj.</p> <p>Son campañas que visualmente no conviven, pero es bueno porque le están hablando a gente distinta. En las redes tenían un objetivo concreto, un público objetivo distinto, y con las otras piezas, también.</p>
<p>5. Producción</p> <p>- ¿Cómo se llevó a cabo la producción de las piezas para la campaña?</p> <p>- ¿Quiénes (dentro de la ONG) estuvieron involucrados en este proceso?</p>	<p>Una vez que Circus tuvo la idea de la campaña, se habló de quién iba a producirla, y Tarek sugirió a Saturno. Circus, a su vez, metió al proyecto a Señor Z, y produjeron la campaña en una suerte de alianza entre ambas productoras.</p>
<p>6. Contacto con medios.</p> <p>- ¿En qué medios estuvieron las piezas de la campaña?</p> <p>- ¿De qué manera se realizó el contacto con los medios</p>	<p>Pandora fue pensada para redes y tuvo presencia ahí, y luego se logró negociar espacios en cine y TV, donde estuvieron las otras piezas. Además, gracias a MEC se consiguieron espacios de prensa “en todos lados”. Así, la campaña pudo llegar a medios como ATV y El Comercio. También</p>

<p>para colocar las piezas?</p> <p>- ¿Cómo se negoció el tema del pago?</p>	<p>estuvieron en el programa de Aldo Miyashiro y Henry Spencer.</p> <p>Los espacios en medios fueron negociados por las agencias que formaban parte de la alianza con TECHO, por lo que no hubo que pagar por los espacios.</p>
---	---

Entrevista 2: Hans Gómez.

<p>1. Planificación de la campaña</p> <p>- ¿Cómo se inició el proceso de planificación de la campaña?</p> <p>- ¿Quiénes dentro de la ONG estuvieron involucrados en este proceso?</p> <p>- ¿Cuáles fueron los aspectos más importantes a tener en cuenta?</p>	<p>Hans comenta que la campaña fue trabajada por Tarek y Jackie (Hernández, antigua Gerenta General de TECHO), entre la Gerencia General y el área de Comunicaciones, porque era una herramienta de publicidad. Sí hubo también un involucramiento de la Dirección Social para ver cómo se iba a implementar y cómo se estaba conceptualizando.</p> <p>Desde el inicio se tomó la idea de que iba a ser una campaña de intriga y una de develamiento, y ya en la etapa de develamiento iban a jugar el rol voceros de la institución. Entonces, después de definir que se quería viralizar algo, se empezó a construir a partir de conceptos asociados a pobreza qué cosa querían que salga de la boca de esta persona. Surgió así la idea de Pandora, que “es una equis, que viene al país, que digamos busque ocultar -a su manera, a su concepción- lo que significaba para ella la pobreza, ¿no?”.</p>
<p>2. El rol de TECHO Perú</p> <p>- ¿Qué actores dentro de la</p>	<p>En ese momento, la participación de la Dirección Social era principalmente eso, delimitar ciertos conceptos que querían</p>

<p>ONG se involucraron en la campaña?</p> <p>- ¿Cuál fue el rol del área social de TP?</p> <p>- ¿A qué objetivo social se quiso llegar?</p>	<p>que se toquen en la construcción de la campaña.</p> <p>Hans, como Director Social, estuvo solamente hasta en dos o tres reuniones. La primera fue para definir el tipo de campaña: si iba a ser una campaña de intriga, si iba a ser viral o no, etc.</p> <p>La segunda fue para definir el perfil: “ya, queremos que sea viral y queremos que sea viral por tales motivos, y si es viral entonces cómo queremos que salte de las redes sociales a la pantalla grande: ah ya, tenemos que tener a ciertos aliados. Listo, la empresa se encarga de ese tipo de relaciones públicas.”</p> <p>Más allá de eso, no hubo mayor participación del área social de TECHO. No se generó un diálogo a nivel de todo el directorio de TECHO para conocer acerca de la campaña de publicidad, fue manejado por el área comercial de manera algo cerrada.</p>
<p>3. El rol de actores externos</p> <p>- ¿Qué actores externos se involucraron en la campaña?</p> <p>- ¿Cuál fue el rol del DS frente a estos actores? ¿El rol de los otros directores y coordinadores?</p>	<p>Hans comenta que la Oficina Central de TECHO (ubicada en Chile) estuvo pendiente de toda la estrategia, y que Burson, que veía relaciones públicas, sí estaba muy metido en el tema.</p> <p>No menciona a otros actores, ni la supervisión que se les hacía.</p>

<p>- ¿Se supervisaba de algún modo a estos actores externos?</p>	
<p>4. Estrategia final</p> <p>- ¿Con cuánto tiempo previo al lanzamiento se definió la estrategia?</p> <p>- ¿Se comunicó a los voluntarios de manera interna? ¿Cómo?</p> <p>- ¿El resultado final de la estrategia contenía la línea formativa de la ONG?</p>	<p>TECHO buscaba concientizar y cambiar la actitud de los jóvenes. No estaban dirigidos a la población general, cosa que inicialmente querían, pero en su momento fue un tema de discusión, pues la agencia les afirmó que no podían tener un target tan amplio. No a toda la población le interesa el tema de pobreza. Entonces se preguntaron, ¿a quién queremos cuestionar?</p> <p>Ahí el rol de la Dirección Social cobró importancia: debían asegurarse de seguir la línea de TECHO. “Nuestra línea es cuestionar a los jóvenes. (...) Digamos que en ese aspecto sí cuidamos un poco que el mensaje no sea muy generalizador...” Gracias a su participación se aseguraron que la estrategia esté alineada a los valores de la institución.</p>
<p>5. Producción</p> <p>- ¿Cómo se llevó a cabo la producción de las piezas para la campaña?</p> <p>- ¿Cuál fue el rol del área social en ese proceso?</p>	<p>La Dirección Social no participó en la parte de producción de la campaña ni en los temas técnicos. Su rol fue solamente asegurarse de que la estrategia contenga el mensaje de lucha contra la pobreza de la institución.</p>

<p>6. Lanzamiento y prensa</p> <p>- Una vez que se lanzó la campaña, ¿cuál fue el rol del DS?</p> <p>- ¿La figura del DS se expuso de manera pública? (ej. Entrevistas, reportajes, etc.)</p> <p>- ¿Cómo repercutió la campaña en el área social de la organización?</p>	<p>Luego del lanzamiento de la campaña, el Director Social no participó pública ni activamente.</p> <p>Sin embargo, sí se expuso a algunos voluntarios, quienes salieron a dar la cara y a explicar la campaña. Se eligieron a dos voluntarios, se les capacitó y ellos fueron la “cara” de la campaña una vez que esta ya había iniciado.</p>
---	--

Entrevista 3: Carlos Soto.

<p>1. Antes del lanzamiento de la CI</p> <p>- ¿Cómo se inició el proceso de planificación de la campaña para los voluntarios?</p> <p>- ¿Qué equipos de voluntarios (áreas) estuvieron involucrados en este proceso?</p>	<p>La campaña surgió a raíz de un contexto en el cual “era el auge de los virales”, y se quiso aprovechar ese contexto. Entonces, con Circus, la agencia de publicidad, se trabajó la idea, el concepto de la campaña, “que el orgullo no nos aleje de la realidad”. Carlos recuerda que “justo también estaba, me acuerdo, mistura en su boom, como con todo el tema de la comida, y eso hacía que por un lado el peruano se sienta bien con eso, pero dejaba de lado los problemas que hasta hoy en día sufrimos, ¿no?”</p> <p>Fue a raíz de eso que nació la idea de hacer esta campaña y se</p>
--	---

<p>- ¿Cuál era la organización y roles de cada área?</p>	<p>difundió la idea a los voluntarios de comunicaciones antes de que se haga todo, como un tema de horizontalidad entre el equipo y yendo con la filosofía de TECHO.</p>
<p>2. Voluntarios de Comunicaciones</p> <p>- ¿Cuál era tu rol como voluntario de Comunicaciones? ¿Qué otros roles o cargos había?</p> <p>- ¿Cuál fue tu participación en la campaña?</p> <p>- ¿Cómo se decidió quiénes participarían de la campaña?</p>	<p>Carlos venía siendo voluntario de TECHO desde 2010 y para ese entonces se había involucrado ya con el área de Comunicaciones, en específico con el área de producción, que veía el área de diseño gráfico, audiovisuales y fotografía. Él ya venía siendo coordinador de un área por un tiempo y, justo cuando se dio la campaña, juntaron a los coordinadores (quienes también eran voluntarios) y les contaron sobre la campaña desde el inicio. Por eso, él se involucró desde el principio hasta el final.</p> <p>El área que lideró fue Comunicaciones, pero en cierto punto también se involucró al área de HS -Habilitación Social- y a Asignación -Detección y Asignación-, porque son áreas sociales que trabajan en los asentamientos. Como el equipo de Comunicaciones no podían llegar a las comunidades sin antes contar con el consentimiento de estas áreas, también había que involucrarlas con anticipación. Carlos comenta que también se mantuvo al tanto al área de desarrollo de fondos, “para que desde ese entonces sepan lo que se iba a hacer para que vayan buscando el financiamiento.”</p>
<p>3. Producción y lanzamiento</p>	<p>Para todo trabajo y proyecto, todos los voluntarios estaban libres de participar. No había ninguna obligación ni se</p>

<p>- ¿Tuvieron los voluntarios algún contacto con los actores externos involucrados en la campaña?</p> <p>- ¿Cuál fue el rol de los voluntarios en la etapa de producción de las piezas para la campaña?</p> <p>- ¿Cuál fue el rol de los voluntarios luego del lanzamiento de la campaña?</p>	<p>asignaban personas a los proyectos, simplemente se ponían a libre disposición y la gente que más quería o que más podía se apuntaba, siempre con el compromiso de que, si se está apuntando, tenía que hacerlo. Se formaron comisiones y se iban organizando, desde la búsqueda de actores, scouting de locaciones, y otros.</p> <p>Los voluntarios no tuvieron contacto con los actores externos involucrados en la campaña (agencias). Solo se hizo un llamado para saber qué voluntarios tenían contactos con influenciadores, pero ellos no tuvieron contacto con las agencias. Solo los coordinadores, en distintos momentos.</p>
<p>4. Voluntariado y acción</p> <p>- ¿Qué es lo que has aprendido como voluntario de TP?</p> <p>- ¿Cuál es tu opinión sobre la estructura del voluntariado en TP?</p> <p>- ¿Qué opinas del trabajo voluntario como herramienta para el cambio social?</p>	<p>Al momento de la entrevista, Carlos llevaba en TECHO alrededor de seis años, y al principio se involucró en el área de detección y asignación y después pasó a la de comunicaciones. Él comenta, “realmente la experiencia que viví ahí fue, muchas veces escuchamos que es única y todo...lo es, por más trillada que suene esa frase. Uno normalmente se indigna y dice bueno, esto ya no da para más, pero no hay propuestas, no es como alguien propositivo que dice listo me quejo y todo, que está bien, pero qué soluciones hay. (...)”</p> <p>Él cree que en el lado tanto humano como profesional, lo ha ayudado bastante a crecer y a interesarse en los temas que</p>

	<p>trata TECHO. Él opina que sería contraproducente no haber tenido este cambio después de haber estado seis años en esta organización.</p> <p>Sobre el trabajo voluntario como herramienta para el cambio social, comenta, “TECHO se enfoca en los jóvenes, quienes están en un proceso de educación, de entendimiento de la vida, y al no contar con muchos espacios de participación, donde realmente se cuente la opinión de los jóvenes, es que TECHO aprovecha para generar este involucramiento y búsqueda de participación colaborativa con los voluntarios, y generando justamente esta conciencia social (...)”</p> <p>Actualmente la ONG está aprendiendo sobre la educación popular, para que a través del diálogo que existe entre los voluntarios, entre las personas, los directores, y las mismas familias que viven en los asentamientos, no haya diferencia de estratos sociales y se logre una convivencia social sana. Esa es la meta de TECHO.</p>
<p>5. Experiencias y aprendizaje profesional</p> <p>- ¿Qué te motivó a ser voluntario del área de comunicaciones y, luego, a ocupar otros cargos dentro de la institución?</p>	<p>Lo que lo motivó a ser voluntario fue que, en el 2010, vio un anuncio y justo conoció a un compañero de clases que ya había estado participando en un par de construcciones, por lo que se animó a participar. Para entonces, él también sentía la necesidad de “hacer algo”. Esa fue su idea inicial, querer hacer algo. Añade, “que hasta ahora sigue siendo, pero ya creo que con mayor conciencia.”</p>

- ¿Qué aprendiste al participar de esta campaña?	Carlos opina que la experiencia en TECHO logró su cometido tanto en el lado humano como en el lado profesional, ya que
- ¿Sientes que haber sido voluntario de comunicaciones en TP contribuyó a tu formación profesional y/o personal?	llegó con la idea de querer hacer algo, y poco después quiso involucrarse en más cosas, más proyectos con ese enfoque social y de generación de políticas públicas.

A partir de las entrevistas a profundidad, se logró recabar la información necesaria para reconstruir el proceso de planeamiento y ejecución de la campaña. Si bien no todas las preguntas planteadas en la guía de entrevista fueron respondidas de manera literal, la información fue amplia y se logró, también, conocer detalles importantes antes desconocidos y muchos datos interesantes sobre la historia de la campaña. En muchas ocasiones, también, algunos vacíos dejados por uno de los entrevistados fueron llenados por información proporcionada por otro de los mismos, por lo cual es posible hacer una reconstrucción bastante acertada de todo el proceso.

4.2. Reconstrucción del proceso de planificación y ejecución de la campaña

A partir de las entrevistas realizadas y del procesamiento de estas, he podido reconstruir el proceso de planificación y ejecución de la campaña. Para esto, he tomado en cuenta los testimonios de los tres entrevistados, pues en la mayoría de los casos estos se complementaban.

La planificación de la campaña institucional 2012 de TECHO Perú comenzó como un trabajo interno -aunque siempre bajo la supervisión de la Oficina Central-. Todos los años, TECHO tenía pequeñas campañas de comunicación y una gran campaña, la campaña institucional, por lo cual era importante realizarla lo mejor posible. Como primer paso, se juntaron las áreas de Comunicaciones y Formación y Voluntariado a discutir sobre el mensaje que querían transmitir ese año a partir de la campaña. El mensaje solía ser “dona”, pues la campaña acompañaba a la colecta anual, pero los directores sentían que no era un mensaje lo suficientemente fuerte y creían que era momento de un cambio, pues TECHO acababa de atravesar el cambio de marca regional.

Finalmente, se decidieron por utilizar un mensaje más fuerte ese año y alejarse del típico mensaje de colecta. Con esa información clara, el Director de Comunicaciones -Tarek Kahhat- y la Directora Comercial -Jackie Hernández- se acercaron a Circus, la agencia con la que trabajó TECHO ese año, y les dieron el brief. Circus les dio una dupla creativa “muy buena” (en palabras de Tarek Kahhat), para que trabajen en la campaña generando ideas creativas que se ajustaran al pedido del cliente. El encargo de TECHO era “una campaña que motive a la gente a hacer algo, desde donde esté”. Ellos fueron con ideas y referencias para la campaña, pero el brief que les devolvieron fue totalmente distinto a lo que propusieron.

Cabe mencionar que ese fue el primer año que TECHO trabajó con Circus. Anteriormente, TECHO trabajaba con Y&R debido a que esta agencia tenía un paquete regional con todas las oficinas de TECHO a nivel Latinoamérica. Es decir, Y&R de cada país proveía de servicios comunicacionales a las oficinas de TECHO cada año, por una decisión y acuerdo entre la Oficina Central y la agencia. Este acuerdo era pro-bono; a la agencia no se le pagaba por sus

servicios en ningún país. Junto con Y&R venía MEC, que era una agencia de medios, y Burson Marsteller, una agencia de relaciones públicas. Estas agencias pertenecen a la misma red de comunicaciones que Y&R, por lo que venían dentro del “paquete” negociado. Estas negociaciones se realizaban desde la Oficina Central, en Chile, por lo cual TECHO Perú simplemente se “beneficiaba” del acuerdo ya logrado.

Sin embargo, en el 2012 la dirección de Comunicaciones en Perú sintió que era necesario encontrar nuevos rumbos creativos y decidió dejar de trabajar con Y&R, con quien ya llevaban muchos años, para empezar a trabajar con Circus. A pesar de cambiar de agencia creativa, mantuvieron a MEC y Burson. La campaña institucional 2012 fue la primera que se trabajó con Circus y, a partir de entonces, Circus es la agencia creativa de TECHO. Vale la pena recalcar también que, para llevar a cabo las pequeñas campañas que tenían a lo largo de cada año, TECHO se valía del trabajo de los voluntarios, pero para la campaña institucional, utilizaba estos recursos externos con los que contaba la organización (la agencia creativa, la agencia de medios y la agencia de relaciones públicas).

En esta primera reunión de devolución de brief les presentaron la idea general para la campaña y les explicaron el contexto: querían crear un video que se vuelva viral y que explote en redes sociales, y manejar esto como una campaña de intriga y, posteriormente, un develamiento. La inspiración para la ruta a tomar surgió por la coyuntura de la época: el auge de los virales y la manera en que el contenido que nace en redes termina siendo compartido y discutido en medios de comunicación masivos. En una siguiente reunión se presentó ya la idea del Proyecto Pandora: crear a este personaje ficticio que, desde su punto de vista sesgado y su perfil, busque una “solución” a la pobreza. En un primer momento, los directores no estaban seguros sobre si

aceptar la campaña, pues era bastante arriesgada, pero finalmente la aceptaron debido a su fuerza creativa y a las oportunidades que le daba a la organización.

En esta etapa de planeamiento empezaron a conversarse conceptos importantes y acercamientos diversos al tema de pobreza, por lo cual el rol del Director Social de la institución -Hans Gómez- fue importante. A partir de esas conversaciones pudo definirse qué temas se tocarían y de qué manera. Se buscaba un lenguaje cercano para los jóvenes, que el personaje de Pandora no empiece a teorizar sobre la pobreza y demás conceptos, sino que tenga un lenguaje banal y comprensible para el promedio de la población. Luego de trabajar en este proceso de conceptualización y luego de haberse presentado la estructura de la campaña, el Director Social dejó de ser parte del proceso. Toda la etapa de implementación la vio exclusivamente el área de Comunicaciones junto con la Dirección Comercial.

Para empezar a ejecutar la campaña, Circus trajo al proyecto a la casa realizadora Señor Z. Por pedido del Director de Comunicaciones, se unió al proyecto la casa realizadora Saturno, por lo cual hubo una coproducción y codirección entre ambas productoras. Ambos produjeron y supervisaron los videos del Proyecto Pandora. Sin embargo, los videos ATL que se realizaron posteriormente fueron grabados únicamente por Saturno. Toda la etapa de producción de la campaña se llevó a cabo con mucho secreto, ya que no podía filtrarse a los voluntarios ni a la población general que Pandora era TECHO. Si eso ocurría, se arruinaba el develamiento. Por esta razón, solo los directores y dos coordinadores de Comunicaciones estaban al tanto de la campaña. Los voluntarios no sabían nada sobre Pandora.

Sin embargo, los voluntarios de comunicaciones sí estuvieron enterados de las piezas ATL que

surgieron en plena campaña. Mientras grababan los videos de Pandora, el Director de Comunicaciones se dio cuenta de que no iban a servir para otro medio aparte de digital. TECHO tenía espacios en TV que había que aprovechar, pero Pandora no iba a entrar ahí. Por esa razón y de manera improvisada, la dupla creativa ideó un concepto creativo que, si bien no se creó como un complemento a Pandora sino como algo independiente, a grandes rasgos hablaba de lo mismo (querer “tapar” o ignorar la pobreza).

El concepto creativo ideado para estas piezas fue “que el orgullo no nos aleje de la realidad”. Se jugaba con la idea de que, si bien los peruanos se sienten muy orgullosos de los “logros” y “reconocimientos” del Perú (ej. Machu Picchu, la gastronomía, etc.), eso no debe hacerlos ignorar la realidad, es decir, la situación de pobreza en la que viven millones de compatriotas. Esta parte de la campaña tuvo dos motivos audiovisuales (spots) y tres motivos gráficos. Los voluntarios de Comunicaciones estuvieron al tanto de esta producción y algunos participaron de ella: Saturno fue el encargado de grabar los spots, y dos voluntarios fueron los actores elegidos para representar a los personajes principales. En el caso de las fotografías para la gráfica, estas fueron tomadas y trabajadas por el equipo de voluntarios de Fotografía de TECHO.

Toda la etapa de producción (tanto de Pandora como de las piezas ATL) fue asistida por el coordinador de producción de TECHO (Carlos Soto), quien era voluntario del área de Comunicaciones. Él estaba encargado del trabajo día a día con los voluntarios del equipo, y era el nexo entre ellos y el Director de Comunicaciones. Los voluntarios de comunicaciones no tuvieron contacto con los actores externos que participaron de la campaña (agencia creativa, productoras audiovisuales, etc.), principalmente por el tema de que no podían saber sobre

Pandora. Sin embargo, también se pidió la ayuda del voluntariado en general (de todas las áreas) para que ayuden a la organización contactándola con líderes de opinión o gente influyente en los medios. Con estos contactos, TECHO podría acercarse a otros medios más fácilmente. Muchos voluntarios ayudaron en este sentido.

Para sacar los videos de Pandora había que tener mucho tino y estar constantemente midiendo la interacción en redes sociales. Se buscaba lograr mucha interacción con cada video antes de lanzar el siguiente, por lo cual era necesario estar siempre al tanto de lo que iba ocurriendo. La estrategia planteada era generar indignación en la comunidad virtual a partir de la propuesta de Pandora, mover la campaña de acuerdo con el nivel de interacción entre el público y el personaje y buscar la reflexión en los jóvenes que vieran los videos de Pandora. Por ello, para lograr cumplir la estrategia, era necesario un monitoreo constante y la capacidad de solucionar problemas sobre la marcha.

A nivel de espacios en medios, MEC fue de mucha ayuda para TECHO ya que los pudo conectar con distintos medios y consiguieron espacios gratuitos para pasar el spot o colocar las gráficas. Debido a que estos espacios no tenían costo alguno para la ONG, generalmente eran en canales y horarios poco vistos. Sin embargo, había que aprovechar todo lo que tenían a la mano. MEC ayudó a conseguir espacios en TV, radio, y espacios para colocar las gráficas.

Burson, por su parte, veía todo el tema de relaciones públicas, en cuanto a espacios en prensa y redacción de notas de prensa. Cuando se trataba de contestarle a los ‘trolls’ online, una vez que ya habían salido los videos de Pandora, el Director de Comunicaciones redactaba sus respuestas, pero las enviaba a Burson para que estas sean aprobadas antes de ser publicadas.

Además de medios tradicionales, hubo también un acercamiento por parte de TECHO a líderes de opinión o figuras públicas, como locutores de radio (el Chino y Adolfo¹⁸), personalidades de TV o influencers (Henry Spencer¹⁹). El plan era contarles sobre la campaña y que ellos hablen sobre los videos de Pandora, sin revelar que se trataba de una campaña de TECHO. También lograron que se comente sobre la campaña en los programas de Aldo Miyashiro y Augusto Álvarez Rodrich, con especial éxito ya que, en el caso de ellos dos, no sabían que era una campaña de TECHO. Este punto fue omitido a propósito, por lo cual sus reacciones fueron reales.

Con Henry Spencer hubo un acuerdo particular. A él se le explicó a detalle la campaña, y se le ofreció tener la primicia del develamiento a cambio de que entrevistara a “Pandora” en vivo. La actriz aceptó repetir su rol, pese a que había dejado claro que no quería hacer nada en vivo, y la entrevista fue un éxito rotundo. Las redes “explotaron”²⁰ y ese fue el momento en el que más interacción hubo a lo largo de toda la campaña. Por esa razón, se procedió a develar a la marca detrás de Pandora un día después de que dicha entrevista tuviera un éxito rotundo en redes. Esto iba en contra del calendario planificado por TECHO y por la agencia, pero debido a la gran actividad digital, se corría el riesgo de que alguien más lo descubriera y se arruinara el develamiento. Por ello, si bien fue mucho antes de lo planeado, TECHO develó la campaña y obtuvo la reacción que estaba buscando por parte de la población.

¹⁸ Eduardo Toguchi y Adolfo Bolívar, populares ex locutores de la radio Studio 92 (92.5 FM), donde protagonizaban el programa radial “El Chino y Adolfo”.

¹⁹ Influencer digital. Maneja el blog y el canal de YouTube “La habitación de Henry Spencer”.

²⁰ La Dirección de TECHO Perú en 2012 se refiere así a este momento ya que se llegó a una gran interacción en redes sociales a manera de likes, comentarios y ‘shares’ (Facebook) y ‘retweets’ y menciones (Twitter).

Luego del lanzamiento de la campaña -y el develamiento del Proyecto Pandora- se realizó un evento con voluntarios, en el cual dos voluntarios hablaron sobre la campaña a medios y al resto de voluntarios, centrándose en el concepto de las piezas ATL. Debido a que la campaña tomó por sorpresa a la gran mayoría de voluntarios, se generaron muchas conversaciones al respecto -sobre todo respecto a Pandora-, así como comentarios positivos y críticas por igual. La campaña fue discutida entre voluntarios y entre equipos, abriendo una oportunidad para tratar esa temática de manera formativa.

4.3. Dándole vida a Pandora: Análisis de contenido

Luego de haber logrado reconstruir el proceso de la campaña y, sobre todo, la estrategia planteada, analicé algunas piezas de esta: tres videos del Proyecto Pandora, el spot audiovisual para medios ATL (motivo 2: Cebiche) y la gráfica para medios ATL (motivo 1: Mujer / Machu Picchu). Analizaré cinco piezas en total, cuatro audiovisuales y una gráfica.

Es importante analizar estas piezas por diversos motivos. En primer lugar, los videos del Proyecto Pandora son el corazón de la campaña y el fruto de la planificación y la estrategia que se planteó desde un inicio. Si bien cada uno de los videos tiene un mensaje importante y diferente que transmitir al público, estas cinco piezas podrían dividirse en tres etapas narrativas: el lanzamiento del 'proyecto' de Pandora (video Pandora Project #1), el desarrollo del proyecto (videos #3, #4 y #5) y la develación del experimento social (video Pandora's Final Project). De estas cinco piezas, he elegido analizar los videos que corresponden al inicio y final del proyecto (Pandora Project #1 y Pandora's Final Project) y uno de los videos de la etapa de desarrollo de este (Pandora Project #4).

Por otro lado, el spot ATL que se realizó luego de la develación²¹ y la gráfica que lo acompaña son piezas publicitarias con un origen muy interesante. Estas piezas no estuvieron planificadas originalmente; fueron producidas durante el periodo en el que la campaña de Pandora ya estaba al aire, una decisión que fue tomada luego de haber obtenido espacios en medios específicos. Es importante analizarlas para poder determinar si, a pesar del contexto y tiempo en que fueron producidas, logran transmitir adecuadamente el concepto de la campaña y estar alineadas a esta.

Este análisis de contenido solo puede ser realizado luego de procesar las entrevistas y haber delimitado la estrategia. Esto se debe a que el objetivo de esta sección de la investigación es analizar cada pieza y definir si el resultado final guarda relación con la estrategia planteada en el proceso de planificación. De igual modo, aspectos de la producción y otros elementos de la campaña también serán analizados y comentados. Para realizar este análisis, se tendrá en cuenta las categorías de análisis para piezas audiovisuales delimitadas en el anexo 4, a partir de la metodología de Piñuel para el análisis de contenido.

²¹ Término para referirse al momento en el que sale a la luz la marca que está detrás de la campaña de intriga.

4.3.1. Proyecto Pandora #1



Link: t.ly/WSDc

En este primer video, el misterioso personaje de Pandora presenta su “Proyecto Centro”, una iniciativa para ocultar la pobreza y a los mendigos del Centro de Lima. Ella recorre diferentes espacios aledaños a la Plaza de Armas, a medida que va comentando sobre su proyecto y lo que este implica.

Información verbal

El video tiene una duración total de 0:52 segundos. Comienza el video e inmediatamente vemos la palabra “Pandora” escrita en mayúsculas y letras blancas. Luego se escucha el monólogo de Pandora: “Ahora que el Centro de Lima está teniendo un resurgimiento, fui, y me di con (en este momento se ve el texto escrito sobre la pantalla: “Proyecto Centro”) este obstáculo que era esta gente tirada por doquier, contaminando visualmente. Yo no puedo, lamentablemente, eliminar la pobreza, pero sí puedo adornarla un poco. Eso creo que los va a favorecer, tanto al peruano pobre, como al no pobre. Con estos techitos he logrado ocultar a los mendigos, y así

la gente puede disfrutar de esta arquitectura maravillosa”. Finalmente aparece sobre la pantalla el sitio web de Pandora: www.meetpandora.com.

En el caso de Pandora no se trabajó un concepto creativo ligado a la campaña, a diferencia de las piezas ATL (cuyo concepto era “Que el orgullo no nos aleje de la realidad”). El trabajo principal de la agencia creativa fue llegar al *insight*²² sobre video bloggers e inventar un personaje como Pandora: una artista que tiene ideas radicales sobre cómo debería verse la realidad del Perú y que, además, pretende llevarlas a cabo.

Al tratarse de una campaña de intriga, tampoco se maneja un slogan. Lo ideal en las campañas de intriga es dejar un poco de información para que el público objetivo se interese y esté pendiente del develamiento, pues quiere descubrir quién está detrás de dicha publicidad. Se siguió el mismo patrón en el caso de Pandora. Al mismo tiempo, al ser el primer video, no hay suficiente información verbal aún como para conocer la dirección en la cual quieren llevar al personaje de Pandora. Eso se irá descubriendo poco a poco en los siguientes videos. Sin embargo, el espectador ya tiene una idea de cómo es este personaje y en qué consisten sus ideas de “proyecto”.

Información visual

El video comienza con una toma fuera de foco de un poste de luz, similar a los que hay alrededor de la Plaza de Armas de Lima. Cambia entonces la toma y vemos a una chica (no se

²² El portal Marketing Directo define al concepto de ‘insight’ de la siguiente manera: “Anglicismo que hace referencia a una motivación profunda del consumidor en relación con su comportamiento hacia un sector, marca o producto.” Fuente: t.ly/mSpu

le ve el rostro) caminar por estas calles llevando algo bajo el brazo. Parece un gran pedazo de cartón con un diseño de rombos blancos y negros. A su alrededor hay personas, pero ninguna parece prestar atención a lo que ella hace. La chica sale del cuadro y se ven las letras “Proyecto Centro” sobre el fondo difuminado. Comienza aquí la narración en voz en off de Pandora.

La siguiente toma nos muestra a un mendigo echado, durmiendo contra el muro del pasadizo en el que se encuentra Pandora. Es un pasadizo largo y techado, y su piso tiene un patrón decorativo de rombos blancos y negros. El mendigo continúa sin moverse, aparentemente dormido a la intemperie sin abrigo ni nada para cubrirse. Pasa entonces a su lado una transeúnte, lo mira dormir y pasa de largo sin hacer nada.

Detrás de ella viene la chica de la primera toma, aún cargando su cartón, y ya podemos verle el rostro. La toma cambia, entonces, y muestra un plano entero del mendigo durmiendo sobre el suelo. A continuación, ocurre una transición y se ve ahora la imagen de la chica, parada junto al mendigo, solo que esta vez lo ha tapado con el cartón que venía cargando. Este cartón tiene forma de L y forma una especie de banca cuando se apoya contra el suelo y la pared a la vez. Tiene también el mismo patrón que el piso del pasadizo, de manera que está literalmente camuflando al mendigo que duerme sobre el suelo. Lo está escondiendo.

Ya podemos ver con más claridad a la chica: lleva un abrigo morado, el cabello largo, falda y una gran bufanda verde. Usa también lentes y mira a la cámara con aspecto desafiante, aunque algo indiferente al mismo tiempo. Luego de pasados unos segundos, recoge el cartón con el que había tapado al mendigo –dejándolo así al descubierto nuevamente- y sale de la toma hacia la derecha.

La siguiente toma es un plano medio de esta chica, mirando fijamente a la cámara, ligeramente de perfil y cargando su cartón. Inmediatamente tenemos un primer plano de ella y podemos observarla con mayor detenimiento: es una joven de tez clara, cabello largo y castaño, lentes de montura y aparentemente muy a la moda, pues lleva puestos gran variedad de accesorios. La última toma, finalmente, muestra una imagen desenfocada del pasadizo de rombos blancos y negros, a la vez que aparece sobre ella el texto con la web de Pandora. Los encuadres rectangulares y estáticos en la escena del pasadizo le dan dinamismo a la misma, al contrastar con el patrón de rombos negros y blancos.

Información auditiva

El sonido consiste, principalmente, de dos elementos: por un lado, una canción de fondo, y por otro, la voz de Pandora, que se escucha como una grabación en off. La música de fondo es una instrumentalización y armonía vocal de estilo lírico, y genera una sensación misteriosa y algo incómoda, ya que se escucha desde el primer segundo del video hasta el último.

La canción elegida es instrumental y de ritmo lento. Se repite la misma parte de la canción una y otra vez, y esta repetición junto a la vocalización estilo coral genera una sensación de ansiedad, misterio y nostalgia. La voz en off de Pandora suena encima de la canción, ya que esta no desaparece en ningún momento del video. Esta voz tiene un tono nasal y ligero, y en ocasiones arrastra las frases y las palabras, lo que la hace sonar incluso aburrida. El tono cambia ligeramente de ritmo cuando menciona las palabras “resurgimiento”, “techitos” y “arquitectura maravillosa”, poniendo un énfasis importante en estos conceptos.

Elementos físicos y espacios

El haber grabado en locaciones reales (a diferencia de un set, como en los siguientes videos) ayuda a captar la atención del espectador, pues se trata de un lugar que él conoce y donde puede sentirse identificado. El cuidado de cada detalle, desde el vestuario del personaje principal hasta la participación de los transeúntes comunes como extras denota el profesionalismo de la casa realizadora involucrada.

Este consigue ser un video de alta calidad técnica, pero el movimiento constante de la cámara y los desenfocs puntuales le siguen dando un desequilibrio necesario para que no parezca una producción demasiado “profesional”, y siga pareciendo un video casero. El ambiente del Centro de Lima por la noche, por otro lado, también suma a esta atmósfera de cotidianeidad mezclada con misterio e intriga. No es casualidad, tampoco, que se haya elegido como escenario la Plaza de Armas del Centro de Lima: es un lugar con alta carga política e histórica, que representa no solo un punto en común entre los peruanos (el centro del centro del país), si no también comunica que lo que ahí pasará (la crítica a la pobreza) es un tema que le compete a la esfera sociopolítica en general.

El principal elemento físico utilizado en este primer video es el cartón que forma parte de la “instalación artística” de Pandora. Este es un objeto crucial ya que, con él, ella demuestra claramente cómo quiere montar su instalación artística. El cartón es de gran tamaño y, probablemente, un peso también significativo, pues en el video se puede apreciar cómo a Pandora le resulta un poco difícil de cargar. Mientras lo sostiene, el cartón oculta gran parte de su cuerpo, ayudando a mantener al personaje en el anonimato durante los primeros segundos del video. Debido a que este video está grabado en exteriores y no en un set, ese es el único

elemento físico relevante, pues forma parte explícita de lo que Pandora busca transmitir.

Signos y símbolos

Desde los primeros segundos, el movimiento de la cámara transmite cierta inestabilidad y misterio. En este primer video no se revela mucho: los textos están ahí sin contexto (no explican, por ejemplo, quién es Pandora o qué es el Proyecto Centro), el personaje principal no muestra su rostro desde el inicio ni tampoco se presenta. Se intuye que ella es Pandora, pero la información otorgada hasta el momento no permite que el espectador sepa nada a ciencia cierta. Es un buen primer paso en la campaña de intriga, pues genera un alto grado de curiosidad en el espectador.

En cuanto al discurso, hay varios elementos interesantes. En primer lugar, Pandora menciona la frase “yo no puedo, lamentablemente, eliminar la pobreza, pero sí puedo adornarla un poco”. Esta afirmación sirve como preludio a lo que es su proyecto: un intento por tapar o adornar los símbolos de la pobreza (como los mendigos) como única solución. No se plantea la posibilidad de poder ayudar a acabar con la pobreza, desde un inicio parte de la premisa pesimista de que es imposible.

La idea de “pobreza” se ve representada, en este caso, en el mendigo: un hombre que duerme a la intemperie y que cumple con la imagen que lo significa como mendigo (vestido con harapos, sucio, desaliñado). Junto al mendigo pasan transeúntes que no le prestan atención, lo cual representa la ignorancia e indiferencia del público general frente al tema de la pobreza. La única persona que le presta atención es Pandora, y es solo para esconderlo. Comunica entonces la idea de que a la pobreza solo hay que atenderla para lograr que ya nadie la vea, y así, no

moleste.

Otra palabra resaltante en el monólogo de Pandora es “techitos”, mencionada cuando dice, “con estos “techitos” he logrado ocultar a los mendigos...”, poniéndole además un énfasis especial. Esto es un claro guiño a la crítica que se ha hecho a TECHO a través de los años: que con las casas que construyen (los “techitos”) solo consiguen dar un alivio momentáneo, no solucionar el problema completo. Este tipo de críticas han sido constantes²³ en la historia de TECHO, y la mención de la palabra “techitos” por parte de Pandora parece una clara referencia a ello. Esto solo se entiende, claro, cuando ya se conoce a la marca detrás de la campaña.

Categorías y temas

Si bien Pandora no se presenta de forma directa, en este primer video se pueden observar algunas categorías y temas que serán replicados o apoyados por los videos que vendrán después. En primer lugar, los conceptos alrededor de los cuales gira el monólogo de Pandora se interrelacionan entre sí y terminan formando temas en común.

Por un lado, tenemos la idea del “resurgimiento” del Centro de Lima, y la mención de que todos deben poder disfrutar de su “arquitectura maravillosa”. Con ese “todos”, Pandora claramente hace alusión a aquellos que no son pobres, que no entran en la categoría en la que entra el mendigo, pues es el elemento (representación de la pobreza) que ella literalmente intenta esconder. Vemos aquí representada la temática de gentrificación²⁴: deshacerse de la

²³ Un ejemplo de las críticas a TECHO (entonces ‘Un Techo Para Mi País’) puede encontrarse en este enlace: <http://yaesta.blogspot.pe/2011/10/un-techo-para-mi-pais-criticas.html>

²⁴ Neologismo entendido bajo la definición de la web Fundéu RAE: “proceso mediante el cual la población original de un sector o barrio, generalmente céntrico y popular, es progresivamente desplazada por otra de un nivel adquisitivo mayor”. Fuente: t.ly/PuiA

pobreza para que aquellos que no forman parte de esta puedan disfrutar del Centro de Lima y sus lados bellos. La mención a la “arquitectura maravillosa” puede ser también un guiño a la herencia colonial y al deseo de que el centro de Lima vuelva a ser considerada una zona de afluencia, hogar de la oligarquía descendiente de Europa.

Esta temática se refuerza al mostrar a la ciudad, entonces, como un espacio hostil, un “no-lugar”, como lo explica Huerta-Mercado (Lima: 2018): tan solo un espacio de tránsito más, en el cual la gente no está interesada en el prójimo (representado en la indiferencia hacia el mendigo) ni en ejercer su ciudadanía. En los “no-lugares” se evita el choque o la confrontación, pues no se quiere pasar en ellos más tiempo del estrictamente necesario. Lo irónico es que el discurso de Pandora insinúa que la gentrificación es la única solución para convertir el espacio público en un lugar habitable, transitable y disfrutable.

El símbolo “techitos” alude a TECHO como organización y, por consecuencia, a todo el trabajo voluntario realizado desde la organización. El uso de este término representa una crítica a la percepción del trabajo voluntario de acción contra la pobreza como asistencialista, facilista y alejado de una realidad más compleja. El asistencialismo es, entonces, otro tema importante; Pandora intenta mostrar que toda acción para “acabar” con la pobreza será inmediata, a corto plazo y fácil de realizar. Ella introduce aquí el concepto de “techitos” para simbolizar a la ONG y unirla a esta temática, de la cual viene intentando desligarse desde sus inicios.

4.3.2. Proyecto Pandora #4



Link: t.ly/5nZC

En este cuarto video, Pandora cuenta su historia personal: que al volver al Perú luego de vivir en el extranjero, se dio cuenta de que el “Perú pobre” no dejaba avanzar al “Perú con ganas de salir”. A continuación, resume su manifiesto (“si no podemos eliminar a la pobreza, ¿por qué no ocultarla?”) y convoca a la empresa privada para que la apoye en su cruzada por lograr que el Perú se deje de “ver pobre”.

Información verbal

El cuarto video del Proyecto Pandora tiene una duración de 1:09 minutos. A los 0:07 segundos aparece el título ya conocido: “Pandora” en letras mayúsculas blancas. Poco después, Pandora comienza a hablar: “Cuando volví al país me di cuenta que habían dos realidades súper contrastadas. Una de ellas era este Perú con ganas de salir, de desarrollarse. Y este otro lado

era el Perú pobre, el que todavía se queda. Lamentablemente el Gobierno ahora no tiene el dinero para solucionar el tema de la pobreza en el Perú, entonces si no podemos eliminarla, ¿por qué no ocultarla? Estoy convocando a la empresa privada para que me apoye en este proyecto: vamos a evitar esta contaminación visual que da la pobreza. El Perú para dejar de ser pobre, tiene que dejar de lucir como tal”. Apenas termina de hablar, aparece la web www.meetpandora.com. Dicha web ya no está activa, pero en su momento redirigía al blog de Pandora, donde se podía encontrar sus videos y también artículos escritos por ella. Es en esta plataforma en la cual el público interactuaba con “Pandora” al dejarle comentarios diversos, a lo cual ella también respondía.

La última frase de Pandora, “El Perú para dejar de ser pobre, tiene que dejar de lucir como tal”, resume a la perfección su manifiesto. Ella afirma no solo que el Perú no debe verse pobre, si no también que la pobreza misma debe estar lejos de la vista de la gente. Entonces, su estrategia va por dos lados: esconder a la pobreza, por uno, y por otro, reemplazar a los elementos que representan a la pobreza con otros que se vean mejor, o “menos pobres” (tal y como muestra con los vinilos de las “casitas holandesas”).

Información visual

Este video (el último del ‘Proyecto Pandora’ antes del develamiento) comienza con una imagen de la figura borrosa de Pandora a la distancia. La cámara juega con el desenfoque de su imagen y la nitidez de las imágenes que van apareciendo encima de ella, a medida que ella va fundiéndose con el fondo blanco. Luego la cámara se estabiliza y aparece la figura de Pandora, siendo entrevistada una vez más. A continuación, se muestran fotografías e imágenes de figuras decorativas (flores, broches, etc.).

En esta ocasión, ella aparece nuevamente sentada detrás de su mesa de trabajo, y viste un polo negro estilo vintage, el cabello suelto y lentes. Está mirando a algún lugar fuera de la cámara, como si estuviera en una entrevista. Luego, la toma cambia y vemos a Pandora parada detrás de su mesa de trabajo, recortando imágenes y pegándolas en su cuaderno de collages.

Vemos entonces una toma hecha desde el punto de vista de Pandora, donde podemos apreciar claramente su trabajo y la manera en que organiza sus collages. En esta ocasión, se trata de dos fotografías: la primera es un paisaje de la sierra peruana y la segunda son dos niñas de rasgos andinos. Ambas fotografías son “adornadas” con elementos decorativos como figuras de flores. A medida que habla, las imágenes cambian y muestran la pantalla de la computadora de Pandora.

En su programa de edición, ella demuestra claramente cómo pretende tapar la pobreza en las calles: lo visto en el video 1. Después se ve una toma de ese primer video, donde muestra cómo llevó a cabo en la realidad lo ensayado en la computadora. Continúa hablando de su proyecto, y se ve nuevamente la pantalla y cómo realiza el montaje de los vinilos de atuendos a la moda sobre los transeúntes (video 3). Inmediatamente después, muestra la toma del video 2 en la que demuestra cómo pretende ocultar las casas de los asentamientos humanos. El video cierra con una toma de Pandora sentada en su escritorio y hablando con su “entrevistador”.

Información auditiva

El sonido consiste, principalmente, de dos elementos: por un lado, una canción de fondo, y por otro, la voz de Pandora, quien habla como en una “entrevista”. La música de fondo es la misma

que se ha usado en todos los videos anteriores. La voz de Pandora se escucha siempre por encima de la música, la cual comienza desde el segundo 0, y tiene el mismo tono nasal y lento que utiliza en videos anteriores. Este cambia un poco hacia el final, cuando hace especial énfasis en la frase “El Perú para dejar de ser pobre tiene que dejar de lucir como tal”.

Elementos físicos y espacios

El ambiente del estudio de Pandora es, nuevamente, el escenario principal, y ella está dirigiéndose a alguien fuera de la cámara, como si estuviera dando una entrevista. Algunos elementos de apoyo sirven para ubicar a Pandora en el contexto de estar buscando inspiración y creando nuevas piezas artísticas. Hacemos también un recorrido junto con ella de todos los espacios que quisiera cambiar (la pobreza y mendicidad en el centro, los transeúntes mal vestidos en los paraderos, las casas precarias en los asentamientos humanos) a la vez que vamos recordando los “proyectos” que tenía en mente para cada espacio.

Los elementos físicos de apoyo utilizados en este video son, principalmente, aquellos usados en los videos de ‘flashback’: el cartón que usó en el Centro de Lima y la computadora donde muestra sus diseños y, por otro lado, están los elementos decorativos del estudio donde Pandora trabaja. En este video Pandora pasa varios segundos recortando referencias, imágenes, fotos y otros elementos para incluirlos en su collage de inspiración. En esta ocasión tiene muchos más elementos de los cuales puede conseguir imágenes y referencias, por lo que toman un rol protagónico en este último video.

Signos y símbolos

En este momento no lo menciona, pero el título del video es “Mi Manifiesto”²⁵. Esto es lo que es: un resumen del “manifiesto” de Pandora. Aquí, en vez de presentar un nuevo proyecto, vuelve a explicar sus razones para llevar a cabo sus instalaciones artísticas, menciona sus ideas sobre las diferentes caras del Perú y, finalmente, invita a las empresas privadas a participar de ellos (poniéndolas como contraparte del Gobierno).

A nivel de discurso, hay momentos sumamente interesantes. Pandora comienza contando que, luego de vivir fuera, encontró en el Perú dos “realidades contrastadas”. Por un lado, está “este Perú con ganas de salir, de desarrollarse”, y por otro, “el Perú pobre, el que todavía se queda”. Hay un paternalismo muy sutil en todas las iniciativas de Pandora, y es en este video que ella realmente lo saca a la luz. El mencionar que hay un Perú que “todavía se queda” pone la responsabilidad de avanzar sobre los miembros de ese “Perú”, reforzando así ideas paternalistas y sesgadas sobre la pobreza (“Los pobres son pobres porque quieren”, “Si se esforzaran y trabajaran podrían salir de la pobreza”, etc.). Pone toda la responsabilidad en las “ganas” y el “esfuerzo” de ambos “Perús”, sin tener en cuenta la condición social, los privilegios de clase o la intervención del Estado.

De manera intrínseca, estas “realidades contrastadas” que menciona Pandora se reflejan también en dos entidades que menciona unos segundos más adelante: la empresa privada y el Gobierno. La empresa privada simboliza a este Perú que “avanza”, y el Gobierno simboliza al Perú “que se queda”. Es a la empresa privada a quien invita a sumarse a su proyecto, sugiriendo así que aquellas personas a las que la empresa privada representa (“el Perú que avanza”) probablemente serían personas privilegiadas y sesgadas que compartirían el mismo pensamiento que ella.

²⁵ Esta información se da a conocer en el quinto video de Pandora, “Pandora’s Final Project”.

Pandora afirma también que el Gobierno es incapaz de solucionar el problema de la pobreza. Indirectamente, está diciendo que no se puede contar con ellos, ya que el Gobierno no ha hecho el trabajo de cuidar a sus ciudadanos. Curiosamente, ese también es un discurso común en muchas ONGs: no esperar que el Gobierno actúe para solucionar un problema en la sociedad, si no solucionarlo uno mismo. La mención al “Gobierno” sirve para simbolizar la inacción del Estado, el abandono de los ciudadanos, y la necesidad de la acción de miembros del Tercer Estado (ONGs, voluntarios, etc.) para suplir carencias básicas.

Categorías y temas

Con el “Manifiesto” de Pandora, nos queda clara la posición que tiene frente a este Perú “que se queda” y cómo lo contrapone al Perú “que avanza”, al que ella pertenece. El paternalismo y la infantilización del sujeto pobre, ampliamente observado en sociedades con herencia colonial, son algunos de los temas principales a lo largo de todo el Proyecto Pandora. “Y este *otro lado* era el *Perú pobre*”. Aquí lo deja claro: ellos están del otro lado, no del suyo.

Finalmente, el cierre de su monólogo lo resume: “El Perú para dejar de ser pobre, tiene que dejar de lucir como tal”. Propone solucionar el problema a partir de lo que ya expuso en videos anteriores: ocultar la pobreza para así olvidar que existe, “out of sight, out of mind”. La idea de la importancia de la apariencia como reflejo de la realidad resulta utópica aquí, pues claramente hace falta una reforma como sociedad para solucionar un problema estructural como la pobreza.

De llevarse a cabo el Proyecto de Pandora, este sería contraproducente, pues quienes tienen el

poder de acción para realmente cambiar la sociedad (“la empresa privada” y aquellos ciudadanos que pertenecen a “el Perú que avanza”, según Pandora) nunca se darían cuenta del problema de la pobreza, y no habría ningún cambio. Aquí se expresa claramente la idea de quiénes son los que -lamentablemente- tienen el poder para cambiar la realidad. Irónicamente, son quienes más alejados están de ella.

4.3.3. Pandora’s Final Project



Link: t.ly/nuPW

En este último video del Proyecto Pandora, TECHO presenta un resumen del Proyecto Pandora y de las reacciones del público, y finalmente devela que este era una campaña publicitaria, y que son ellos quienes están detrás de todo. Finalmente, la actriz que representa a Pandora invita al público a hacerle frente a la pobreza en el mundo real, tal como lo hicieron en el virtual.

Información verbal

El último video del Proyecto Pandora tiene una duración de 1:45 minutos, y resulta considerablemente más largo que los anteriores. El primer texto que vemos es la palabra “Pandora”, en letras negras, sobre una imagen de los lentes del personaje. Luego de algunas tomas que recapitulan lo visto en videos pasados, la pantalla pasa a negro y van apareciendo sobre ella varios textos en letras blancas. El texto está en inglés²⁶ y dice lo siguiente: “On November 4th I appeared on the Internet and launched my artistic proposal against poverty, based on something that Peruvians do every day: ignore poverty.” Traducción: “El 4 de noviembre, aparecí en internet y lancé mi propuesta artística contra la pobreza, basada en algo que los peruanos hacen todos los días: ignorar la pobreza.”

Luego de unas imágenes, aparece un nuevo texto: “I unleashed outrage, I was insulted, I was cyberbullied, and a few clueless people supported me.” Traducción: “Desaté un escándalo, fui insultada, me hicieron bullying online, y unas cuantas personas desubicadas me apoyaron”. A continuación, la pantalla se vuelve negra nuevamente y aparece el texto “The truth is that Pandora is not real. It was an experiment created by TECHO to make everyone pay attention to poverty.” (“La verdad es que Pandora no es real. Fue un experimento creado por TECHO para hacer que todos presten atención a la pobreza”). “You spoke up, shared your opinion, debated, proposed.” (“Alzaron su voz, compartieron su opinión, debatieron, propusieron”).

El último texto es dicho por la actriz mirando a la cámara: “Si ya le dedicaron tanto tiempo a la pobreza en el mundo virtual, ¿por qué no hacerlo en el mundo real? Hay más de ocho millones de peruanos viviendo en situación de pobreza. Hagámosle frente. Súmate a TECHO.

²⁶ Muchos casos de campañas (como este) son traducidas al inglés para captar la atención de medios extranjeros y poder participar en concursos de publicidad a nivel internacional.

Puedes ayudarnos con tu tiempo, tus manos, tu talento o tu donación”. El video culmina con el logo de TECHO y la web www.techo.org/peru. Al haber culminado la campaña, ya no era necesario llevar al espectador al blog de Pandora (meetpandora.com). Ahora lo importante era que el público se enterase más sobre TECHO, su misión, visión, y las maneras en las que podían involucrarse con la ONG, por lo cual era preciso redirigir a la web de la institución.

Información visual

La primera imagen que vemos es una toma en primer plano de los lentes de Pandora, sobre una mesa. Encima de ellos aparece el título, “Pandora”, esta vez en letras mayúsculas negras. A continuación, vemos pequeñas tomas de Pandora de los videos anteriores, las cuales no duran más de un minuto cada una. Inmediatamente después, se ven tomas de una pantalla de computadora que muestran el blog personal de Pandora (www.meetpandora.com), el Facebook de Pandora, y su cuarto video (titulado “Mi manifiesto”) visto en Youtube. Las imágenes van siendo intercaladas con el texto descrito en la categoría de información verbal.

A medida que el video avanza, vamos recordando la historia de Pandora y lo que hemos visto en sus antiguos videos. Aparece la toma del primer video de Pandora en el que una mujer camina por el pasadizo del Centro de Lima e ignora al mendigo que duerme sobre el suelo, al aire libre. Se ven diferentes imágenes de las “propuestas” de Pandora, tal y como aparecieron en sus videos anteriores: el proyecto en el Centro de Lima, en asentamientos humanos y en paraderos.

En el momento en el que el texto dice “Desaté un escándalo”, se empiezan a ver imágenes reales de los comentarios que recibía Pandora tanto en redes sociales como en su blog. De

nuevo un texto, “Fui insultada”, y a continuación imágenes de insultos reales que recibió Pandora de manera virtual (se logran ver comentarios como “tremenda imbécil, la pobreza no se oculta, idiota”, “la clásica señorita de 1 neurona”, “estúpida”, entre otros). Luego, “Me hicieron bullying online”, y tomas de las amenazas dirigidas a Pandora (se logra ver un comentario que dice “mátate chibola estúpida no sabes ni de lo que hablas”). Finalmente, “Y unas cuantas personas desubicadas me apoyaron”, y la imagen de un comentario que apoyaba la idea de Pandora (se logra leer las primeras frases: “señores sean más analíticos. La iniciativa no es tan descabellada como la gran mayoría manifiesta. Sean más realistas y respóndanse ustedes mismos, ¿ver un cerro invadido y vestido de chozas de esteras es una linda imagen? Sí claro, pobrecita esa gente que no tiene para vivir en un lugar digno...”).

A medida que el texto va develando que Pandora no era real, se ve una toma de la actriz que representó a Pandora quitándose el vestuario (peluca, lentes, accesorios) frente a la cámara, revelando así su verdadera identidad. Vemos también tomas de la actriz disfrazándose para entrar en personaje y algunos momentos del detrás de cámaras. El siguiente texto (“Alzaron su voz, compartieron su opinión, debatieron, propusieron”) es acompañado de imágenes reales de comentarios en redes como Twitter, Facebook y Youtube, y en el mismo blog de Pandora.

Finalmente, tenemos una toma de la actriz que representa a Pandora (Nuria Zapata). Ella mira de frente a la cámara, sin ningún tipo de vestuario o maquillaje para representar a Pandora, e invita a todos a ser parte de TECHO. A medida que ella habla, aparecen unas pequeñas tomas de la web de TECHO, el logo, y la web.

Información auditiva

A diferencia de los videos anteriores de Pandora, en este la mayor parte del texto no es locutado. Es aquí donde toma mayor protagonismo la música instrumental de fondo utilizada. En los videos anteriores se utilizó la misma canción de fondo, con la intención de establecer un “tema” musical para Pandora. En este caso, sin embargo, el espectador sabe desde el principio que se trata de un video diferente porque la música es distinta a la que se oía anteriormente. Esta vez, los productores utilizaron una canción instrumental de estilo andino, donde predominan los instrumentos de cuerdas (violín) y la percusión. Es una canción alegre, de ritmo rápido, y que repite la misma melodía. El volumen de la canción baja considerablemente al momento en el que la actriz habla, para dar mayor protagonismo a sus palabras.

Elementos físicos y espacios

La mayor parte del video está compuesta por tomas de videos anteriores, recapitulando los puntos más importantes del proyecto. Esta vez, sin embargo, se utiliza un ritmo más rápido, lo cual genera una sensación de energía muy diferente a la transmitida en videos anteriores. Un recurso completamente nuevo es el de los bloques de texto sobre fondo negro, los cuales sirven para ir contando la historia de Pandora y explicando el porqué del proyecto.

Los bloques de texto son intercalados con un nuevo tipo de imagen: tomas de una pantalla de computadora, que va mostrando en tiempo real los comentarios, tweets y publicaciones sobre Pandora. Estas imágenes sirven como apoyo visual y respuesta a lo que el texto dice. También pasan rápidamente, pero dejando un tiempo suficiente como para que el espectador pueda leer claramente algunos de los comentarios.

En este video, por primera vez, vemos también varias tomas del detrás de cámaras. Así, el

espectador puede apreciar el proceso de construcción de personaje necesario para representar a Pandora, y puede ver claramente que todo aquello que la identificaba (el cabello largo y lacio, los lentes, los accesorios a la moda, etc.) es parte de un vestuario ideado precisamente para el proyecto, y para proteger la identidad de la actriz lo más posible. Esto ayuda también a apoyar el develamiento de que todo fue una producción publicitaria.

Otro elemento nuevo es la presencia de la actriz Nuria Zapata, quien interpreta a Pandora. Ella aparece únicamente en este último video, y se la ve sentada frente a un fondo blanco, mirando fijamente a la cámara e invitando a todos a sumarse a TECHO y combatir la pobreza. El tono de voz y las acotaciones del guion (como mirar fijamente a la cámara) sirven para distanciarla del personaje de Pandora y, a su vez, captar la atención del espectador, pues está viendo a alguien totalmente nuevo y escuchando un texto diferente. Es importante que quede clara la diferencia entre actriz y personaje, y entre el “Proyecto Pandora” y la campaña que está detrás.

Los elementos físicos utilizados en este último video del Proyecto Pandora resultan sumamente importantes, al punto que la primera toma es un plano detalle de los lentes de Pandora, artículo que diferenciaba y marcaba al personaje. Tanto los lentes como la peluca que usaba la actriz para interpretar a Pandora toman mucha importancia, ya que ella se los saca frente a la cámara y mientras es grabada, como demostrando que Pandora fue solo un personaje, y que sus rasgos distintivos (el cabello largo y lacio, los lentes de montura) eran parte de un vestuario: Pandora no existe.

Signos y símbolos

Este video constituye el cierre de la etapa de intriga de la campaña –el develamiento- y es,

finalmente, el momento en el que TECHO anuncia que son ellos quienes están detrás del Proyecto Pandora. Es recién a partir de este video que los espectadores pueden, finalmente, entender la idea creativa detrás de todo el proyecto: La premisa de una artista y video blogger que, de manera franca y abierta, expresa su visión errada de la pobreza en Lima y cómo lidiar con ella. Esto, a su vez, critica a un sector de la sociedad que pretende que la pobreza no existe, en vez de luchar contra ella.

El símbolo principal aquí es Pandora. Pandora representa un arquetipo de personaje que, si bien no está basado en una sola persona, reúne características y actitudes que los publicistas encargados de crearla notaron en la sociedad peruana. De esta manera, engloba la indiferencia de la población general frente a la pobreza, y la necesidad de ignorar el problema en vez de resolverlo.

Al unirla con el concepto de “develación”, los creativos detrás de la campaña dejan claro la intención detrás de Pandora como símbolo: Pandora fue armada por ellos, sí, pero representa a la indiferencia de la sociedad. La “develación” literal frente a la cámara (sacarse el maquillaje, peluca, vestuario, etc.) obliga al espectador a enfrentarse consigo mismo: aquella persona con la que concordaban o discordaban no existe. Esencialmente, el espectador estaba teniendo un diálogo consigo mismo y con la sociedad en general. Todo aquello que al espectador le molestaba o le gustaba del discurso de Pandora era un reflejo de sus propias opiniones y puntos de vista.

Aquellos que la criticaron porque era lo “correcto” pero, secretamente, estaban de acuerdo con que alguien tuviera ese tipo de iniciativas, se vieron obligados a enfrentarse con sus propias

ideas erróneas sobre la pobreza. Este proceso obliga al espectador a hacer un trabajo de introspección que lleva a un momento de sinceridad y vulnerabilidad en el cual es muy posible que ocurra un cambio de actitud (lo que finalmente se busca con la publicidad social). Es aquí cuando los publicistas encargados de la campaña decidieron poner el *call to action*: “Súmate a TECHO”.

Categorías y temas

La idea principal en este último video del Proyecto Pandora es “develación”. En este video se revela que quien estaba detrás del Proyecto Pandora no era Pandora, era TECHO, y todo fue un gran experimento social para lograr que la población reaccione y evalúe sus opiniones y también sus acciones respecto a la pobreza. Esta idea de “develación” debe ser reforzada tanto con textos como con imágenes, y es por eso que se muestra a la actriz en proceso de caracterización, y también cuando deja el vestuario de lado y revela claramente que Pandora no existe.

Otra idea interesante en este video es el concepto de “activismo”, dentro del cual podría también estar enmarcado el “voluntariado”. Como menciona la actriz, “Si ya le dedicaron tanto tiempo a la pobreza en el mundo virtual, ¿por qué no hacerlo en el mundo real?”. Esto es un llamado a la acción para los espectadores y, a la vez, un llamado de atención por permitir que su “activismo” se quede en las redes sociales y no se traduzca a algo más tangible, como es la “lucha contra la pobreza”. Hay también una oposición entre la “ficción” y el “mundo real”. El mundo real es aquel en el que la pobreza es parte del día a día de millones, y la vida en el mundo digital se entiende como ficcional, o alejado y dissociado del real.

Esta idea ubica al “voluntariado” (o “activismo real”) por encima de otros tipos de activismo (“activismo digital”), deja en claro que comentar tu insatisfacción en redes no es suficiente. Esta comparación es necesaria para su objetivo de captar nuevos voluntarios para la asociación; sin embargo, es importante recordar que el activismo digital también es valioso y puede llevar a importantes cambios en la sociedad (como se ha visto en años recientes con los movimientos #MeToo y #BlackLivesMatter, por nombrar algunos).

4.4. Que el orgullo no nos aleje de la realidad: Análisis de contenido

Durante el proceso de ejecución de la campaña institucional 2012 de TECHO Perú, y gracias al trabajo de las agencias externas que colaboraban con la ONG, se logró conseguir espacios en cine, TV, y medios impresos. Todo esto sucedió de manera súbita y, al no estar planificado previamente, hubo que generar las piezas (tanto a nivel conceptual como la producción misma) de manera rápida y acelerada. Para poder producir estas piezas, hubo un trabajo conjunto entre las productoras audiovisuales que colaboraban con TECHO, el Director de Comunicaciones, y los voluntarios de Comunicaciones de la ONG. Para asegurar que estas estuvieran alineadas a la estrategia publicitaria, al concepto creativo, y al mensaje de la institución, se analizarán dos de las piezas resultantes de esta última etapa de la campaña: el spot motivo “Cebiche” y la gráfica motivo “Machu Picchu”.

4.4.1. Spot motivo 2, “Cebiche”



Link: t.ly/Mgem

En este primer spot, el juego de cámaras hace al público pensar que está viendo un cebiche cocinado al estilo gourmet, para momentos después develar que se trata de un voluntario de TECHO en un Asentamiento Humano, sosteniendo una foto. El concepto creativo es “que nuestro orgullo no nos aleje de la realidad”.

Información verbal

El spot tiene una duración total de 0:20 segundos, ya que fue pensado para el formato de cine y TV. Lo que se oye durante todo el spot es una narración en off que dice lo siguiente: “Nos llena de orgullo decir que la comida peruana está conquistando al mundo, y está bien. Pero ese orgullo no debe alejarnos de la realidad. Hay más de ocho millones de peruanos viviendo en situación de pobreza. Hagámosle frente. Súmate”. A continuación, aparece el logo de TECHO y la web, www.techo.org/peru. Finalmente, aparece brevemente el logo de Circus, la agencia publicitaria encargada del spot. El logo de TECHO aparece también en el polo que usa el

voluntario, lo cual se revela en el segundo 0:16.

Como comentó el voluntario de comunicaciones Carlos Soto, la agencia y la ONG tomaron inspiración del movimiento por el “orgullo” hacia la gastronomía peruana, impulsado en la época por Mistura y ferias gastronómicas similares, para desarrollar este motivo. El texto hace alusión a no dejar que el “orgullo” (en este caso, el orgullo por la gastronomía peruana) nos “aleje de la realidad” (en este caso, la situación de pobreza de millones de peruanos). La imagen final es inesperada, y la ONG utiliza esto para llamar rápidamente la atención del espectador e invitarlo a sumarse a TECHO y a la lucha contra la pobreza.

Información visual

El spot empieza con la imagen de un plato de cebiche, servido y decorado al estilo gourmet. Poco a poco, la cámara se va alejando del cebiche y le revela al espectador que se trata tan solo de una foto, la cual está siendo sostenida en el aire por un voluntario de TECHO. La cámara se mueve hacia atrás con la ayuda de un Dolly, para hacer la transición más limpia e ir revelando la escena de a pocos. El voluntario se encuentra en un asentamiento humano, parado en medio de una pista sin asfaltar. Se ve una variedad de casas en la loma a su espalda, y más allá, la característica niebla limeña que impide ver el final del cerro.

Poco a poco, la cámara se aleja lo suficiente como para poder ver un plano americano del voluntario, quien mira desafiante hacia el espectador. Un vecino del asentamiento cruza detrás de él, sin percatarse de la filmación que se está llevando a cabo. Finalmente, el voluntario baja la foto que está sosteniendo y se ve claramente que su polo dice “TECHO”. La imagen pasa entonces a blanco, aparece el logo de TECHO y la web, y termina el spot.

En general, la atmósfera del spot es bastante oscura, pero resaltan el color marrón, gris y blanco, principalmente por la falta de luz, el exceso de neblina y las atmósferas lúgubres. También resalta la presencia de los colores de TECHO, principalmente el blanco y el cian (en menor medida). Estos colores están muy presentes en el polo del voluntario y en el logo que sale al final.

Cabe resaltar que el actor que aparece en este spot no es un actor profesional: es un voluntario de TECHO que accedió a aparecer en el spot como parte de sus funciones como voluntario. Este es solo un ejemplo de cómo los voluntarios de la organización estuvieron involucrados en la campaña, desde sus diferentes ramas y haciendo uso de sus habilidades. El hombre que aparece brevemente en el spot es también un vecino real del asentamiento.

Información auditiva

Del segundo 0:02 al segundo 0:11, solo se oye la narración en off. A partir del segundo 0:12, la narración es acompañada por una canción instrumental, principalmente con sonidos de percusión, para acompañar a la locución e incrementar el efecto dramático. Esta canción instrumental remite también al sonido de aplausos, generando una sensación de ánimo e impulso.

Elementos físicos y espacios

El spot fue grabado en una locación real, en el asentamiento humano de Pamplona Alta, un día particularmente húmedo y nublado. Todo lo que se observa en los pocos segundos que dura el

spot es parte de la realidad de cientos de personas: casas de material precario, caminos de difícil acceso, pistas sin asfaltar, falta de escaleras y veredas, lomas escabrosas. La niebla ayuda a ocultar también parte del asentamiento, recordándole al espectador que esta realidad le es ajena y que, por más que quiera, no podrá conocerla en su totalidad tan fácilmente.

Se buscó que el voluntario y la fotografía que sujeta estén justo al centro del cuadro, y que sean el punto más importante y el foco de toda la atención. Los encuadres rígidos le aportan seriedad al spot, y la pista sobre la que está parado el voluntario forma, de manera natural, dos líneas que dirigen la atención del espectador a él. Sin embargo, el caos natural de la escena cotidiana que ocurre detrás del personaje principal recuerda al espectador que lo que está viendo es, más que una super producción publicitaria, parte de la vida real de un gran grupo de ciudadanos.

El principal elemento físico es la fotografía del cebiche, que constituye una pieza central e importante, necesaria para poder comprender el spot. Lo prolijo y geométrico de la fotografía, además del color blanco del plato, contrasta con la realidad de la locación donde está sucediendo la acción, diferenciándolos aún más. El polo blanco de TECHO que lleva puesto el voluntario es también un punto de foco, que llama rápidamente la atención al logo y lo enmarca en un fondo brillante.

Signos y símbolos

Un elemento muy importante en este spot en particular es el del cebiche, que es motivo de “orgullo” al representar la identidad nacional unificada que se logra a partir del boom de la gastronomía peruana. En las últimas décadas, esta ha posicionado al Perú como un destino turístico internacional y ha sido motivo para que millones de peruanos se identifiquen y generen

una identidad común. El cebiche simboliza, entonces, a la gastronomía peruana, que a su vez representa el ideal de unión de los peruanos bajo una sola identidad, y la identificación común en un presente y futuro compartidos.

La “imagen” del cebiche (decorado al estilo gourmet, una porción chica servida en un plato grande como en los restaurantes top del mundo), y el mismo hecho de que sea una imagen, simboliza que todo esto que representa es, todavía, un ideal que no alcanzamos. No es real. Es solo una foto, aquello que pretendemos mostrar al mundo o que queremos que el resto vea y se lleve del Perú, pero no es la realidad.

La “realidad”, por otro lado, está simbolizada en el asentamiento humano donde el voluntario está ubicado. A diferencia de la gráfica de esta campaña, no estamos viendo ninguna escena cotidiana o algún suceso en particular. Esta “realidad” es el asentamiento en sí mismo, y a su vez, lo que el asentamiento representa y simboliza: el abandono del Estado. Para aquellos que no están acostumbrados a ver imágenes reales de un asentamiento humano (es decir, el público objetivo de este spot), el contraste busca (y logra) ser chocante, a pesar de que, por supuesto, hay una gran diferencia entre la realidad y lo representado en lo audiovisual.

Un símbolo importante, también, es la figura del voluntario. El voluntario (y voluntario de TECHO, en particular) es quien actúa como “puente” entre el cebiche y el asentamiento (el “orgullo” y la “realidad”). Es él quien le muestra la realidad al espectador, quien le “quita la venda” y le permite ver lo que realmente está detrás de ese “orgullo” que “oculta” la “realidad”. Esto refuerza el rol central que el voluntariado tiene en instituciones como TECHO, no solo al momento de llevar a cabo las actividades programadas por la ONG, si no también de propagar su mensaje.

Categorías y temas

Las categorías principales del spot son “orgullo” y “realidad”, ambas presentadas como opuestas y que no pueden coexistir. Es más, el “orgullo” (o la idea utópica que está representando) está siendo presentada con el símbolo del “cebiche”, que representa al boom gastronómico peruano. Este se presenta como una suerte de pantalla que distrae al espectador de lo que verdaderamente ocurre en la escena nacional.

Esto nos lleva a otra idea presente en el spot: “identidad”. La razón por la que la gastronomía peruana es un boom, es porque le da a los peruanos un frente compartido. Es un recordatorio de que, a falta de un pasado común que comparten todos los ciudadanos, la identidad nacional está construida sobre elementos que generan admiración o reconocimiento en ámbitos externos. ¿Por qué el cebiche es causa de tanto orgullo para los peruanos? ¿Acaso la gastronomía es el único elemento que construye nuestra sensación de identidad? ¿Es posible estar orgullosos de lo nuestro sin ignorar todo lo que tenemos pendiente como sociedad?

4.4.2. Gráfica motivo 1, “Mujer/Machu Picchu”



En esta primera gráfica, vemos la imagen de una vecina de un Asentamiento Humano cargando baldes con agua potable a duras penas. Esta imagen está cubierta por otras diez fotos de Machu Picchu, como intentando ocultarla. El concepto creativo es “que nuestro orgullo no nos aleje de la realidad”.

Información visual

La gráfica en cuestión es uno de tres motivos realizados para sustentar los spot audiovisuales y profundizar en su mensaje. Esta tiene como fondo una fotografía en forma rectangular, y sobre la cual se ordenan el resto de los elementos. En la esquina superior izquierda están los primeros elementos: los logos de Sodimac y Supermercados Peruanos, empresas que colaboran con TECHO frecuentemente.

Luego pasamos a ver la fotografía en sí. Se trata de una mujer, aparentemente vecina del asentamiento humano que también aparece en la fotografía. Ella se encuentra subiendo a duras penas unas precarias escaleras, a la vez que carga sola dos baldes de agua. Mira hacia el suelo, como intentando no tropezar. Detrás de ella está una de las vías principales del asentamiento, y se pueden ver a otros habitantes de este: dos niños, dos jovencitas y un perro.

La fotografía en cuestión no es fácil de apreciar pues está cubierta por diez fotos exactamente iguales de Machu Picchu. Estas están colocadas justo encima de la mujer, dificultando que el espectador pueda realmente ver la situación en la que ella se encuentra. Tanto la mujer como las fotos de Machu Picchu están justo al centro de la fotografía, por lo cual son el foco de atención y lo primero que llama a la vista cuando uno observa esta gráfica. La coloración opaca y lúgubre de la fotografía contrasta con las vibrantes imágenes de Machu Picchu que están colocadas encima de la misma. A nivel de color resaltan también los dos rectángulos de texto en las esquinas inferiores de la imagen.

Información verbal

Lo primero que vemos como información verbal es, en la esquina superior izquierda, los logos de Supermercados Peruanos S.A. y Sodimac, importantes aliados de TECHO. Luego, en la esquina inferior izquierda, hay otro rectángulo celeste y blanco. Este, en particular, invita al espectador a formar parte de una construcción masiva. Reza así: “Súmate. Construcción del 19 al 23 de diciembre de 2012.” Y, debajo, toda la información sobre la construcción: “Costo: s/. 40. Inscripciones en: Jr. Diego Agüero #295 – San Miguel. Telf.: 263-1415.

Info.peru@techo.org”.

Los textos principales ocupan un solo la parte inferior de la gráfica, y -en mi opinión- deberían haber estado invertidos: ya que el español se lee de izquierda a derecha, tiene más sentido que el público objetivo de esta gráfica lea primero el concepto creativo (para así comprenderla) y, a continuación, encontrarse con el texto que lo invita a ser parte de la construcción. En la esquina inferior derecha vemos un pequeño rectángulo celeste y blanco (los colores de TECHO) que reza, del lado izquierdo, “Que nuestro orgullo no nos aleje de la realidad. Hazle frente a la pobreza”. Al lado derecho se encuentra el logo de TECHO (TECHO – Un Techo Para Mi País) y su página web (www.techo.org/peru).

Elementos físicos y espacios

La gráfica nos ubica en el asentamiento humano de Pamplona Alta, en San Juan de Miraflores, Lima, Perú. La sesión de fotos fue realizada en esta locación real, con la ayuda de una de las vecinas del asentamiento, quien ya conocía a TECHO y su labor. La fotografía nos permite ver todo el asentamiento y más allá, cómo este continúa extendiéndose a lo largo de los cerros en el horizonte. Abajo se ve una canchita de fútbol, un solo árbol, y los criaderos de cerdos de Pamplona. Sin embargo, los detalles del asentamiento se pierden fácilmente en la representación de este como un todo. Predomina la sensación de caos, desorden y abandono.

En primer plano y hacia la izquierda tenemos la figura de las escaleras y la mujer que las sube llevando dos baldes de agua. Los elementos físicos presentes ayudan al espectador a imaginar la precariedad de la situación de quienes viven ahí: escaleras de cemento en mitad del cerro,

los baldes, sucios y desgastados, casas con calaminas a medio construir, desmonte, bolsas de basura abandonadas junto a un camino sin asfaltar, un perro que deambula a su suerte. Los baldes que carga la mujer por las escaleras están cargados de significado, también: uno es un antiguo balde de pintura y el otro un balde descolorido y sucio. Busca llamar la atención y causar sorpresa en el espectador que estos sean los baldes que utilizan los vecinos para cargar y almacenar el agua que luego usarán para beber, lavar y cocinar. Para quien no está familiarizado con esta realidad, la imagen es una llamada a la reflexión sobre la situación de los vecinos de los asentamientos de Lima.

Signos y símbolos

Lo primero que llama la atención en esta gráfica es el grupo de fotos de Machu Picchu, que contrastan y resaltan con la imagen que se muestra detrás. Solo después de esa primera impresión es que el espectador se da cuenta de lo que está pasando realmente en la fotografía. Sin embargo, es necesaria la lectura del *claim* para terminar de comprender y procesar la gráfica completa. Es: “Que nuestro orgullo no nos aleje de la realidad”, y se encuentra presente en la esquina inferior derecha de la fotografía. El mismo texto llama a la acción inmediatamente, con la frase, “hazle frente a la pobreza”, y finalmente firma con el logo de TECHO hacia la derecha.

Discursivamente, esta primera frase es sumamente potente, y engloba el sentido de la gráfica en sí: “que nuestro orgullo no nos aleje de la realidad”. Aquí se presenta a Machu Picchu como el símbolo más claro del orgullo, ya que se trata de una figura mundialmente famosa y reconocida, elemento clave en la construcción de la identidad peruana conjunta. Machu Picchu

como monumento y como historia es motivo de orgullo para los peruanos, pues representa lo más alto a lo que el Perú ha llegado a nivel cultural mundial (la cultura Inca). Pensando de manera más contemporánea, Machu Picchu es un elemento de representación nacional hacia los ojos del mundo, y es motivo de orgullo para cualquier peruano.

Es claro entonces el rol que cumple Machu Picchu como representación del orgullo. El otro lado del claim, “la realidad”, está representada por la situación que vemos en la fotografía: tanto la existencia de un asentamiento humano y sus habitantes (realidad que muchos ciudadanos eligen ignorar), como el calvario cotidiano que experimenta la mujer que protagoniza la escena. La “realidad” es la mujer subiendo agua a duras penas porque este servicio no llega a su casa. Es la dificultad del hecho en sí así como la representación de lo mucho que le cuesta conseguir el elemento más básico para vivir de manera tranquila. La “realidad” no es solo la pobreza como concepto intangible y lejano; la “realidad” es el día a día de personas reales que tienen que luchar para sobrevivir.

Esta gráfica intenta, literalmente, tapar la “realidad” con el “orgullo”; ocultar la escena que ocurre detrás con una serie de fotos del símbolo de orgullo máximo para el país (Machu Picchu), que, si bien distraen al espectador en un primer vistazo, no llegan a ser suficiente para ocultar totalmente lo que ocurre detrás. Es decir, si bien aquello que nos llena de orgullo como peruanos puede distraernos y llamar nuestra atención, es imposible ignorar por completo la realidad de millones de ciudadanos y compatriotas.

Categorías y temas

Las dos categorías principales con las que juega esta gráfica, “orgullo” y “realidad”, proponen ideas contrapuestas. La idea de “orgullo” nos remite a una especie de utopía, lo que los peruanos quisiéramos que nuestro país fuera, pero no lo es: el Perú romantizado que se imaginan los extranjeros al ver imágenes de Machu Picchu. Y es ahí cuando se enfrenta con la “realidad”, aquello que ocurre todos los días pero que muchos eligen ignorar o nunca llegar a conocer a fondo. El “orgullo” aparece como una suerte de obstáculo, incluso percibido como algo negativo, pues es lo suficientemente llamativo como para distraer al público general de lo que ocurre realmente (la “realidad”).

La “realidad”, por su lado, es mostrada como la difícil situación que viven día a día millones de peruanos. Se representa gráficamente en una mujer que, a duras penas, consigue el agua que necesita para sobrevivir, un día a día que existe debido a la ineficiencia e inacción del Estado. Entran a tallar también, entonces, los conceptos de ciudadanía y Estado. ¿Cuál es el rol del Estado en todo esto? ¿Por qué razón no logra que todos y cada uno de sus ciudadanos tengan lo básico para sobrevivir? ¿De qué manera el Estado ha fallado y sigue fallando a estas personas?

Al mismo tiempo se levantan otras interrogantes: ¿Por qué esta es una “realidad” que no queremos ver? ¿Cuál es nuestro rol como ciudadanos una vez que la conocemos y reconocemos? ¿Qué significa ejercer ciudadanía en un contexto tan desigual como el nuestro? TECHO ofrece la respuesta a estas interrogantes con su *call to action*: “Hazle frente a la pobreza”. Y, a continuación, dice exactamente cómo: uniéndose a la construcción masiva del 12 al 16 de diciembre de 2012. De esta manera, TECHO como anunciante lleva al espectador en un recorrido a través de la idea de “orgullo” (como “utopía”) contrapuesta con la “realidad”

(la “pobreza”, pero de manera personal y particular), cuestiona la labor del Estado y del ciudadano, y ofrece la respuesta a las dudas e interrogantes que han sido levantadas, todo en una sola gráfica.

4.5. La publicidad de ONGs contemporánea

No cabe duda de que el Proyecto Pandora y la campaña institucional 2012 de TECHO fueron un hito en su momento, y dejaron huella en la historia de la publicidad social en el Perú. Sin embargo, es cierto también que desde entonces ha habido muchos cambios en el mundo del marketing, sobre todo ligados a la digitalización y a los nuevos hábitos del consumidor globalizado. Es por eso que, de realizarse una campaña como la de Pandora en el 2021, muchos elementos tendrían que cambiar, y varios otros que no se tuvieron en cuenta en aquel tiempo ahora resultarían de vital importancia.

4.5.1. ¿Cómo sería Pandora en el 2021?

No cabe duda de que el panorama de la publicidad social ha cambiado muchísimo desde que Pandora vio la luz a fines del 2012. En ese momento en particular, las redes sociales aún no tenían el alcance que tienen hoy en día (como tampoco los smartphones), y la mayoría de interacciones entre comunidades en línea se llevaban a cabo desde una computadora. Sin embargo, algunas tendencias digitales (como la “viralización” de videos, los flashmobs, o los experimentos sociales) ya estaban siendo utilizados por la industria de la publicidad. La

publicidad digital iba también ganando cada vez más terreno, y desplazando poco a poco a las maneras “tradicionales” en que las marcas comunicaban.

Si Pandora existiera en el 2021, la estrategia digital tendría que abarcar muchísimos medios nuevos, redes sociales que no eran populares en el 2012 (Instagram, por ejemplo) y algunas que aún no existían (como TikTok, Clubhouse, o Spotify). La pandemia y el distanciamiento social obligatorio han cambiado también el comportamiento del consumidor promedio, potenciando el uso de recursos digitales y virtualizando casi todo tipo de interacción por temas de “interacción y retorno de la inversión” (DeVries, 2020).

Lo cierto también es que, desde que el Proyecto Pandora vio la luz, muchas otras marcas a nivel nacional han usado el recurso del “experimento social” para sus respectivas campañas publicitarias. Esto ha vuelto al espectador promedio mucho más sensible respecto a este tipo de contenido, y hoy en día podrían incluso sentirse ofendidos o engañados si se enteran de que una marca en la que confían no fue honesta con ellos. El consumidor actual está acostumbrado a que le intenten vender algo por todos lados (publicidad tradicional, algoritmos de redes sociales, *influencers*, etc.), por lo que tomarlo por sorpresa es muchísimo más difícil, y una estrategia como la usada para la campaña institucional 2012 de TECHO simplemente no tendría el efecto deseado.

La estrategia de TECHO se basó en un contexto en el que los consumidores digitales aceptaban todo lo que se les presentaba sin cuestionarlo (es decir, si Pandora decía que era una Blogger, no se imaginaban que podría ser una actriz representando un papel, ya que nadie “engañaba”

así a la gente en redes). Desde entonces, esa misma estrategia ha sido usada por otras marcas para campañas publicitarias hasta el hartazgo, y hoy en día el consumidor ya sabe que mucho de lo que se ve en la virtualidad es falso. Por ello, la idea del “experimento social” no funcionaría, pues el público se daría cuenta rápidamente de que se trata de una producción con un fin distinto al anunciado.

4.6. Reconstrucción del proceso

La presente investigación me ha permitido reconstruir de manera cercana a la realidad todo el proceso de planificación, conceptualización, ejecución y producción de la campaña institucional 2012 de TECHO Perú. La información recabada excedió las expectativas iniciales, pues se encontraron datos y se conocieron nuevos procesos que se llevaron a cabo. Los entrevistados son todos ex voluntarios de TECHO que han ocupado cargos importantes en la organización, y si bien han pasado varios años desde que se llevó a cabo la campaña, recuerdan bastante bien todo lo que sucedió en ese momento, sobre todo en los aspectos en los que ellos estuvieron involucrados. Si bien hubo algunos momentos en los que no recordaban bien algunos datos o se confundían con otras campañas realizadas, los datos que cada uno proporcionó se complementan, por lo cual se pudo reconstruir aspectos a partir del relato de los tres entrevistados.

El trabajo realizado me permitió reafirmar la importancia del trabajo voluntario en la formación de jóvenes universitarios. Los entrevistados consideran que el tiempo que pasaron en la ONG fue muy bien invertido y aprecian el trabajo que desarrollaron en TECHO. Todos opinan también que el trabajo voluntario es muy valioso, y que resulta de vital importancia para efectuar un cambio en la sociedad. Dos de ellos hicieron hincapié en la importancia de la

formación de los jóvenes universitarios de manera que conozcan a fondo la realidad en la que viven, para que así puedan mejorarla a partir de su propio trabajo.

1. Planificación previa:

La idea principal, con la que nació la campaña, parte de esa premisa: hacer el cambio desde donde estés, como puedas. A partir de un trabajo conjunto entre la agencia creativa y los representantes de la marca, se fueron delimitando los objetivos y los temas que tocaría la campaña. Finalmente, la propuesta creativa fue diseñada por la agencia y aceptada por la ONG. Era importante que esta campaña sea más impactante que las anteriores, porque era el primer año que TECHO tenía la nueva marca²⁷ y, por lo tanto, era el momento perfecto para empezar a atribuir nuevos valores a la imagen de la institución.

La estrategia que se planteó con la campaña de Proyecto Pandora fue generar indignación en la comunidad virtual a partir de la propuesta del personaje de Pandora, mover la campaña de acuerdo con el nivel de interacción entre el público y el personaje y buscar la reflexión en los jóvenes que vieran los videos. Se quiso buscar la indignación a partir del rechazo del discurso de Pandora, y que esa misma indignación lleve a una reacción positiva a favor de TECHO (ser voluntario, donar o colaborar activamente con la organización, entre otros).

2. Propuesta del Proyecto Pandora:

Para lograr el fuerte impacto deseado, se optó por crear un proyecto virtual estilo “experimento social”, en el cual harían pasar la campaña publicitaria como un trabajo real. Esto respondió a

²⁷ Como ya se mencionó, en el año 2012 Un Techo Para Mi País pasa a ser TECHO a nivel regional.

las tendencias mundiales del momento, ya que alrededor de esa época, las campañas “ocultas” como experimentos sociales ya eran una realidad en otros países. Sin embargo, en el caso de Perú, este recurso nunca había sido usado por una ONG. Esta novedad contribuyó al éxito de la campaña.

Los videos del Proyecto Pandora fueron un éxito en tanto que se obtuvo la discusión en redes sociales que habían planteado tener desde la estrategia. Se quería generar indignación y discusión a partir de lo que Pandora comentaba, y que los videos, de alguna u otra forma, lleven a los jóvenes a la reflexión. Los comentarios extraídos de las redes sociales²⁸ reflejaban la indignación de muchos de ellos (así como también el apoyo de varios otros) y evidenciaba que Pandora había tenido un fuerte efecto en grandes grupos.

3. Producción de las piezas y concepto creativo:

La campaña iba a tener dos etapas: intriga y develamiento, e iba a girar solamente alrededor de Pandora. Sin embargo, surgió la oportunidad de estar en espacios para los cuales Pandora no tenía el formato correcto, por lo cual ocurrió una desviación de la campaña y la estrategia inicial. La agencia creativa tuvo que pensar repentinamente una segunda línea para la campaña, cuyo concepto no se aleje mucho del trabajado por Pandora y que pueda reflejarse en piezas ATL adecuadas para los espacios en medios que se habían conseguido.

Es así como nace el concepto creativo “Que el orgullo no nos aleje de la realidad”. Se refleja aquí algo que sucede mucho en publicidad: el tener que improvisar y crear a medida que se avanza. En el caso de una ONG como TECHO era mucho más probable que algo así ocurriera,

²⁸ Se pueden ver en el video “Pandora’s final Project”, adjunto como anexo.

pues no se tenía nada asegurado: de un día para otro podían salir nuevas oportunidades y nuevos espacios en medios que había que aprovechar, pues no tenían el presupuesto para comprar los que ellos quisieran.

4. Rol de los voluntarios:

El proceso de producción fue el momento principal en el que los voluntarios de Comunicaciones participaron de la campaña. No se les involucró en el proceso de planificación con las agencias externas debido a que Pandora era una campaña de intriga, y no podía filtrarse nada. Sin embargo, se les mantuvo al tanto desde el inicio, y la participación de los voluntarios fue muy activa: ellos actuaron, tomaron las fotografías y participaron asistiendo a la casa realizadora que grabó el spot. El equipo de diseño también se encargó de adaptar las gráficas finales para los distintos espacios que se habían conseguido. Fue un verdadero trabajo en equipo, en aras de sacar adelante una campaña que todos sentían “suya”, pues de algún modo u otro habían participado.

CONCLUSIONES

1. En general, se puede concluir que la campaña institucional 2012 fue una campaña exitosa. Se cumplió la estrategia planteada al principio de la etapa de planificación y además generó un diálogo y una crítica reales en personas que probablemente no habían hablado ni discutido del tema antes. El develamiento tomó por sorpresa a la gran mayoría, quienes disfrutaban criticando y discutiendo con Pandora en redes sociales, y los llevó a preguntarse más sobre sí mismos, sobre TECHO y su labor, y a decidir apoyar a la ONG desde algún frente.
2. Para poder llevar a cabo esta campaña, el equipo de Comunicaciones de TECHO tuvo que hacer uso del capital social con el que ya contaba la institución, principalmente la red de alianzas estratégicas que tenían con determinadas agencias de publicidad, medios y relaciones públicas de la región.
3. Sin embargo, en este caso en particular, la inclusión de una nueva agencia (que no tenía relación previa con TECHO) potenció mucho más la creatividad del equipo y resultó en una campaña innovadora y novedosa para el ámbito de la publicidad social en el Perú.
4. Además de usar la red de contactos que tenía disponible, TECHO aprovechó también su mayor recurso: el trabajo voluntario. Los voluntarios de la institución estuvieron involucrados en todo el proceso de la campaña, desde las reuniones previas lideradas por el Director de Comunicaciones, la grabación de los spots y la sesión de fotos, hasta las evaluaciones post campaña y las reuniones de cierre con otras áreas de la ONG.
5. Las horas y el trabajo invertidos por los voluntarios significa muchísimos recursos

monetarios que TECHO dejó de gastar, y es algo que diferencia a las ONGs de las empresas, y que pueden seguir utilizando a su favor.

6. Las piezas resultantes excedieron las expectativas al momento de reflejar el mensaje de denuncia planteado por TECHO. Criticaron lo que sería una solución frívola al problema de la pobreza y además reflejaron de manera sutil y certera las opiniones de la institución frente a temas como la inacción del estado, el paternalismo, la “otredad” del pobre, el rol de la empresa privada y más. Lo hicieron valiéndose de recursos simbólicos, principalmente en el discurso del personaje principal (Pandora), que logran comunicar estas ideas en un nivel subtextual que, sin embargo, causó la reacción esperada en los espectadores.
7. Para Pandora se trabajó una estética propia, se cuidó cada detalle y se buscó que, al entrar a ver sus videos, el espectador entre en un mundo diferente. Los productos audiovisuales finales son de alta calidad, y logran atraer al espectador a la vez que le infunden una ansiedad misteriosa. Pandora era un personaje y debía representarse bien, sin caer en la sátira ni evidenciar que no se trataba de alguien real. A partir de los comentarios obtenidos en redes, se puede ver que la gran mayoría gente creyó que Pandora era real y criticaron su discurso, como se pretendía desde el principio.
8. Cada uno de los motivos de “Proyecto Pandora” tuvo una razón de ser. La presentación de Pandora como una artista independiente que comenta sobre sus diversos trabajos o proyectos en diferentes videos permitió a TECHO tocar diferentes temas: el primer video inicia con la idea de “tapar” a las personas en situación de pobreza –literalmente-, el segundo con la idea de ocultar la pobreza en los asentamientos humanos, el tercero sugiere cubrir a las personas que lucen pobres de modo que ya no lo aparenten, y el cuarto resume

su manifiesto y cierra con la frase: “El Perú, para dejar de ser pobre, debe dejar de lucir como tal”. Cada uno de los videos permite a TECHO profundizar en el diálogo de Pandora y explicar bien todo lo que comprende su proyecto; es decir, todo lo que se debe criticar en ella.

9. La gran envergadura de la campaña -no solo en la etapa de intriga con Pandora sino también las piezas ATL-, al igual que su solidez y audacia a nivel creativo y conceptual, ayudaron a posicionar a TECHO como una ONG experta en realizar campañas sociales exitosas, que verdaderamente generan un cambio en quien las ve. Gracias a esta campaña, TECHO demostró que, a pesar de no contar con presupuesto para comunicación, es posible llevar a cabo una campaña publicitaria exitosa a partir del trabajo conjunto entre los voluntarios, los directores de la institución y los recursos externos con los que se cuenta.

En conclusión, la construcción del discurso a propósito de la pobreza que se presenta en la campaña institucional 2012 de TECHO Perú se llevó a cabo a través de una estrategia disruptiva, creativa e innovadora para el sector, que se inspiró en tendencias mundiales para decidir lanzar una publicidad social bajo la forma de un experimento social. Dicha publicidad se viralizó como el experimento social que pretendía ser, y logró involucrar a miles de personas de manera honesta, directa y certera. Y ese nivel de involucramiento es, finalmente, el sueño de todo publicista.

BIBLIOGRAFÍA

Ads of The World

2014 “Stop One, Stop Them All – WWF Campaign”. Consulta: 25/6/16

https://adsoftheworld.com/media/outdoor/wwf_tiger

ÁLVAREZ RUIZ, Antón

2003 “Publicidad social: enfoques y métodos de análisis”. *La publicidad en el Tercer Sector. Tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria*. Barcelona: Icaria Editorial S.A., pp. 129-143.

ANDREASEN, Alan R.

1994. “Social marketing: Its definition and domain”. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13. Nueva York: Sage Publications, pp. 108–114.

ARROYO ALMARAZ, Isidoro y otros.

2009 “Publicidad social en las ONG de Córdoba (Argentina). Perfiles de la construcción del mensaje”. *Revista Latina de Comunicación Social*. Tenerife, 2009, Volumen 12, Número 64. Pp. 1-19.

BERRÍOS, Felipe

2012 *Un Techo Para Latinoamérica*. Santiago de Chile: Penguin Random House Grupo Editorial.

BUDDEE, Ivy

2018 “What is Marketing 4.0?”. En: *Digiground*. Consulta: 10 de febrero de 2021.

<https://digiground.com.au/marketing-4-0/>

Cannes Lions International Festival of Creativity

2016 “See It Be It 2016”. Consulta: 25 de junio de 2016.

<https://www.canneslions.com/seeitbeit/>

Cannes Lions International Festival of Creativity

2016 “Young Lions Health Award 2016”. Consulta: 25/6/16.

https://www.canneslions.com/lions_health/young_lions_health_award/

CÁRDENAS CASTRO, Manuel y SALINAS MERUANE, Paulina

2009 *Métodos de investigación social*. Quito: Editorial Quipus.

CAVERO SIBILLE, Eduardo Héctor

2014 *El voluntariado universitario en el Perú: El caso de TECHO-Perú*. Tesis para optar el grado de Magíster en Sociología. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.

DEVRIES, Henry.

2020 “Seven digital marketing trends for 2021”. En: *Forbes*. Consulta: 10 de enero de 2021. <https://www.forbes.com/sites/henrydevries/2020/12/16/seven-digital-marketing-trends-for-2021/?sh=2cf90dec6d56>

ESSLEMONT, Tom.

2015 “Exclusive: Aid charities reluctant to reveal full scale of fraud”. *Reuters*. Londres, 15/7/2015. Consulta: 24/6/2016.

<http://www.reuters.com/article/us-aid-business-fraud-idUSKCN0PP00V20150715>

FELIU, Emilio

2004 *La publicidad social*. Alicante: Universidad de Alicante.

GARCÍA INDA, Andrés

2004 “Ciudadanía y voluntariado”. Ponencia presentada en las II Jornadas de Voluntariado desarrolladas en el Campus Universitario de la Asunción. Jerez de la Frontera.

GEA (Grupo de Estudios Ambientales)

1998 “Globalización, ONGs y desarrollo rural. Ficha 1: El concepto de sociedad civil y las características de las ONGs”. *Diálogos, propuestas, historias para una*

ciudadanía mundial. Paris, abril de 1998. Consulta: 24/6/2016.

<<http://base.d-p-h.info/es/fiches/premierdph/fiche-premierdph-4433.html>>

GUTIÉRREZ GONZÁLEZ, Pedro Pablo

2005 *Diccionario de la publicidad*. Madrid: Editorial Complutense.

HANINEN, Lisa.

2013 “Comunicación 360° y publicidad social en «Pastillas contra el dolor ajeno»: análisis de caso”. *Pensar la Publicidad*. Madrid, 2013, Volumen 7, Número 2. Pp. 275-293.

HUERTA MERCADO, Alexander

2018 “Volvamos a caminar”. *El Comercio*. Lima, 22 de setiembre de 2018. Consulta: 30 de setiembre de 2020. <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/espacio-publico-ciudad-volvamos-caminar-alexander-huerta-mercado-noticia-560279-noticia/?ref=ecr>.

KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan y SETIAWAN, Iwan.

2018 *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

KOTLER, Philip y ZALTMAN, Gerald.

1971 “Social marketing: an approach to planned social change”. *Journal of Marketing*. Chicago, Vol. 35, pp. 3-12.

KOTLER, Philip y otros.

2013 *Marketing 3.0*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Diario La República

2012 “Proyecto Pandora fue una campaña publicitaria de la ONG Techo”. *Diario La República*. Lima, 16 de noviembre de 2012. Consulta: 25/06/2016

<<http://larepublica.pe/16-11-2012/proyecto-pandora-fue-una-campana-publicitaria-de-la-ong-techo>>

MCLEOD, Saul.

2012 “Experimental method”. En: *Simply Psychology*. Consulta: 16 de setiembre de 2020. <https://www.simplypsychology.org/experimental-method.html>

Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

MENDICOA, Gloria

2003 *Sobre tesis y tesistas: lecciones de enseñanza-aprendizaje*. Buenos Aires: Espacio.

MENDOZA CUÉLLAR, Héctor José

2013 *¿Ella domina la redonda?: Análisis de dos spots televisivos de la campaña de prevención de VIH/SIDA Tú PreVIHenes dirigido a mujeres de NSE bajo en Lima Metropolitana*. Tesis para optar el Título de Licenciado en Publicidad. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación.

METRO ECUADOR

2018 “Perú fue pionero en realizar campañas de impacto social con Techo para mi país a través de Pandora”. *Metro Ecuador*. Quito, edición del 23 de mayo de 2018. Consulta: 15 de setiembre de 2020.

<https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2018/05/23/peru-fue-pionero-realizar-campanas-impacto-social-proyecto-peru-traves-pandora.html>

MUELA, Clara.

2008 “Publicidad social para la integración de los inmigrantes: creatividad y eficacia”. *Razón y Palabra*. México DF, Año 13, Número 62. Consulta: 24 de marzo de 2016. <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/cmuela.html>.

NAMAKFOROOSH, Mohammed Naghi

1985 *Mercadotecnia social – teoría y aplicación*. México DF: Editorial Limusa S.A.

OROZCO TORO, Jaime Alberto.

2010 “Comunicación estratégica para campañas de publicidad social”. *Pensar la Publicidad*. Madrid, 2010, Volumen 4, Número 2. Pp. 169-190.

PÉREZ, José Patricio y Alfonso CORTÉS.

2008 ““El Total es lo que Cuenta”: Publicidad institucional televisiva para el Medio Ambiente en España.”. *Razón y Palabra*. México DF, Año 13, Número 61. Consulta: 24 de marzo de 2016.

http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n61/varia/perez_cortes.html

PEREZ ROMERO, Luis Alfonso

2004 *Marketing Social: Teoría y Práctica*. Ciudad de México: PEARSON Educación.

PIÑUEL, José Luis.

2002 “Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido”. *Estudios de Sociolingüística*. Vigo, volumen 3, número 1, pp. 1-42.

PORTOCARRERO, Felipe y otros.

2006 *Capital social y democracia: explorando normas, valores y redes sociales en el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico. Pp. 211-226.

QUEZADA, María Isabel

1997 *Notas prácticas para la investigación en la comunicación*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

SHUBINA, Ivanna.

2011 “Social Advertisement: The Nature, Psychological Aspect and Successfulness”. *EgitaniaSciencia*. Guarda, 2011, Número 9. Pp. 19-37.

SIXTO GARCÍA, José

2010 “El Marketing y su origen a la orientación social: desde la perspectiva económica a la social. Los aspectos de organización y comunicación.” *EmQuestão*. Porto Alegre, v. 16, n. 1, pp. 61 - 77.

SOLANO CORNEJO, David

2015 *Marketing social y desarrollo*. Lima: Universidad ESAN.

SORIA IBAÑEZ, María del Mar.

2012 “Métodos de sensibilización de las ONGD españolas: Una aproximación a través de la visión de las organizaciones de la CONDE”. *Revista Faro*. Valparaíso, Volumen 1, Número 16. Consulta: 24 de marzo de 2016. <http://www.revistafaro.cl/index.php/Faro/article/view/261>

TECHO Perú.

2014 “Solidarios: la nueva moneda de Techo que ayudará a reducir la pobreza”. En: *Techo –Infórmate*. Consulta: 20/6/2016.
<<http://www.techo.org/paises/peru/informate/solidarios-la-nueva-moneda-de-techo-que-ayudara-a-reducir-la-pobreza/>>

TECHO Perú.

2014 “TECHO recibe bronce en “El Ojo de Iberoamérica” por su campaña #DesafioAnita”. En: *TECHO –Infórmate*. Consulta: 20/6/2016.
<<http://www.techo.org/informate/premio-desafioanita/>>

TECHO Perú.

2013 “Fox International Channels Latin America y TECHO presentan campaña conjunta” En: *TECHO – Infórmate*. Consulta: 20/6/2016.
<<http://www.techo.org/informate/fox-techo/>>

ANEXOS

Guía de entrevistas

Guía de entrevista - Tarek Kahhat

Entrevistado: Tarek Kahhat, Director de Comunicaciones de Techo Perú durante el periodo 2011-2013. Encargado de llevar a cabo la campaña institucional 2012.

Objetivos de la entrevista:

1. Descubrir el proceso que se llevó a cabo para planificar la CI 2012 de TP (pasos y etapas).
2. Identificar a los actores exógenos involucrados en la CI y sus respectivos roles.
3. Definir la estrategia publicitaria de la campaña.

Guía - temas a tocar durante la entrevista:

1. Planificación de la campaña

- ¿Cómo se inició el proceso de planificación de la campaña?
- ¿Quiénes dentro de la ONG estuvieron involucrados en este proceso?
- ¿Cuáles fueron los aspectos más importantes a tener en cuenta?

2. Actores involucrados

- ¿Qué actores se involucraron en la campaña?
- ¿Cómo se decidió quiénes serían?

- ¿Fue un trabajo remunerado o voluntario? ¿Por qué?

3. El rol de la agencia (en caso la haya)

- ¿Cuál fue el papel de la agencia en el desarrollo del concepto creativo?

- ¿Cómo se conjugó el trabajo entre agencia y ONG?

- ¿Tuvieron alguna otra agencia aparte de una creativa? ¿Cuál y por qué / por qué no?

4. Estrategia final

- ¿Con cuánto tiempo previo al lanzamiento se definió la estrategia?

- ¿Se comunicó a los voluntarios? ¿Cómo?

- ¿La estrategia comunicacional tuvo que ver con el trabajo de campo de la ONG? (ej. Formación y voluntariado en construcciones).

5. Producción

- ¿Cómo se llevó a cabo la producción de las piezas para la campaña?

- ¿Quiénes (dentro de la ONG) estuvieron involucrados en este proceso?

6. Contacto con medios.

- ¿En qué medios estuvieron las piezas de la campaña?

- ¿De qué manera se realizó el contacto con los medios para colocar las piezas?

- ¿Cómo se negoció el tema del pago?

Guía de entrevista - Hans Gómez

Entrevistado: Hans Gómez, Director Social (DS) de Techo Perú (TP) durante el periodo 2011-2012. Actor clave en la definición de la estrategia para la campaña institucional (CI) 2012.

Objetivos de la entrevista:

1. Definir el rol del área social de TP en la planificación de la CI.
2. Identificar a los actores endógenos involucrados en la CI y sus respectivos roles.
3. Definir el aspecto social en la estrategia publicitaria de la campaña.

Guía - temas a tocar durante la entrevista:

1. Planificación de la campaña

- ¿Cómo se inició el proceso de planificación de la campaña?
- ¿Quiénes dentro de la ONG estuvieron involucrados en este proceso?
- ¿Cuáles fueron los aspectos más importantes a tener en cuenta?

2. El rol de TP

- ¿Qué actores dentro de la ONG se involucraron en la campaña?
- ¿Cuál fue el rol del área social de TP?
- ¿A qué objetivo social se quiso llegar?

3. El rol de actores externos

- ¿Qué actores externos se involucraron en la campaña?

- ¿Cuál fue el rol del DS frente a estos actores? ¿El rol de los otros directores y coordinadores?
- ¿Se supervisaba de algún modo a estos actores externos?

4. Estrategia final

- ¿Con cuánto tiempo previo al lanzamiento se definió la estrategia?
- ¿Se comunicó a los voluntarios de manera interna? ¿Cómo?
- ¿El resultado final de la estrategia contenía la línea formativa de la ONG?

5. Producción

- ¿Cómo se llevó a cabo la producción de las piezas para la campaña?
- ¿Cuál fue el rol del área social en ese proceso?

6. Lanzamiento y prensa

- Una vez que se lanzó la campaña, ¿cuál fue el rol del DS?
- ¿La figura del DS se expuso de manera pública? (ej. Entrevistas, reportajes, etc.)
- ¿Cómo repercutió la campaña en el área social de la organización?

Guía de entrevista - Carlos Soto

Entrevistado: Carlos Soto, Comunicador y voluntario de Techo Perú (TP) desde el 2010 hasta la actualidad. Trabajó en el área de Comunicaciones y Publicidad en la Oficina Central de Techo, en Chile. Voluntario del equipo de Comunicaciones de Techo Perú durante el 2012. Participante en la campaña institucional (CI) 2012.

Objetivos de la entrevista:

1. Definir el rol del voluntario en la planificación de la CI 2012 de TP (pasos y etapas).
2. Determinar la organización interna de los voluntarios (específicamente, de los voluntarios de comunicaciones) involucrados en la CI y sus respectivos roles.
3. Identificar el valor y peso del trabajo voluntario en la planificación y producción de la CI 2012.

Guía - temas a tocar durante la entrevista:

1. Antes del lanzamiento de la CI
 - ¿Cómo se inició el proceso de planificación de la campaña para los voluntarios?
 - ¿Qué equipos de voluntarios (áreas) estuvieron involucrados en este proceso?
 - ¿Cuál era la organización y roles de cada área?
2. Voluntarios de Comunicaciones
 - ¿Cuál era tu rol como voluntario de Comunicaciones? ¿Qué otros roles o cargos había?
 - ¿Cuál fue tu participación en la campaña?

- ¿Cómo se decidió quiénes participarían de la campaña?

3. Producción y lanzamiento

- ¿Tuvieron los voluntarios algún contacto con los actores externos involucrados en la campaña?

- ¿Cuál fue el rol de los voluntarios en la etapa de producción de las piezas para la campaña?

- ¿Cuál fue el rol de los voluntarios luego del lanzamiento de la campaña?

4. Voluntariado y acción

- ¿Qué es lo que has aprendido como voluntario de TP?

- ¿Cuál es tu opinión sobre la estructura del voluntariado en TP?

- ¿Qué opinas del trabajo voluntario como herramienta para el cambio social?

5. Experiencias y aprendizaje profesional

- ¿Qué te motivó a ser voluntario del área de comunicaciones y, luego, a ocupar otros cargos dentro de la institución?

- ¿Qué aprendiste al participar de esta campaña?

- ¿Sientes que haber sido voluntario de comunicaciones en TP contribuyó a tu formación profesional y/o personal?

Transcripción de entrevistas

Transcripción de entrevista: Tarek Kahhat

ML: Veamos. El primer gran tema es el tema de planificación de la campaña. ¿Cómo se inició este proceso de planificación? ¿De dónde salió la idea, cómo empezaron a trabajarla?

TK: Aparte de la planificación anual, en TECHO teníamos anualmente planificadas una campaña institucional y aparte otras campañas, y la institucional siempre era como la más importante. Entonces nosotros trabajábamos en ese momento con Circus y tratábamos de agotar todos los recursos que teníamos -externos- para la campaña institucional. Las otras campañas las hacíamos con recursos internos, digamos, con todos los voluntarios. Entonces con el equipo de formación y voluntariado, que es la parte social, empezábamos a ‘pimponear’ un poco sobre qué... cuál es el mensaje que TECHO quería dar a la sociedad, ¿no? Porque hay un montón de ejes y hay un montón de objetivos y eso fue lo más difícil, definir el objetivo de la campaña. Normalmente siempre el objetivo era recaudar fondos. Todos los años, pasaba algo y el call to action era “este tal y tal hay Colecta, dona, dona”, pero sentíamos que no era un mensaje fuerte, ¿no? TECHO recién había cambiado de marca y había cambiado de discurso también. De hecho, fue una responsabilidad súper grande ser parte de ese momento de cambio porque es una bisagra esto. Nosotros fuimos la bisagra, entonces o nos quedábamos con el “dona” y tratábamos de buscar todos los fondos que teníamos o salíamos con un mensaje mucho más “maduro” por decirlo así y poner la voz en alto y decir “no jodan, hay pobreza y hay que hacer algo, ¿y tú qué estás haciendo?”. Entonces empezábamos a evaluar qué decimos, si es que necesitábamos voluntarios, si es que necesitábamos denunciar, si es que necesitábamos plata, y finalmente llegamos a ese objetivo de denuncia, así que fuimos a hacer el brief a Circus. Estaba El Loco, Juan Carlos (Gómez de la Torre), que es el Director General Creativo, y le

asignó a una dupla que son súper buenos, que era Pifi e Ífel, “los Píffels”. Entonces les dimos el encargo, el brief fue un poco eso ¿no?, necesitábamos una campaña que motive a la gente a hacer algo, desde donde esté. Si eras profesor o si eras un académico, pues desde ese pequeño escenario que tienes tratar de meter mensajes o abrir una ventana de la realidad a tus alumnos, o si eres un empresario empezar a trabajar con responsabilidad social, si eres un alumno de alguna Universidad o colegio, ir a construir. Simplemente que la gente se pare y haga algo, ¿no? Nosotros, con Jackie, que era la gerenta, nos hicimos como una película que decíamos, “sería increíble un comercial billetero, donde ves primero a un alumno despertándose, saliendo, yendo a construir, y luego ves a este profesor y al empresario trabajando en responsabilidad social”... entonces como que un poco teníamos eso en la cabeza y cuando llegamos con el brief le pusimos una referencia que es de un comercial buenísimo del día de la madre de P&G para las olimpiadas, que es buenazo, te motiva, ¿no? Y al final recibimos otra cosa completamente distinta. Y eso es lo bueno de trabajar con creativos que saben y se atreven, ¿no? La presentación de la idea fue súper...nunca me voy a olvidar porque fuimos con Jackie a escuchar esta devolución y mientras nos presentaban la idea Jackie me miraba como un poco indignada como diciendo “¿qué onda? Quieren decir algo que nosotros no decimos”. Yo estaba fascinado. “Es increíble esta campaña, tengo que convencerla”. Y al final... claramente en ese momento de presentación no apruebas nada, te tienes que llevar la tarea de pensar y evaluar, sobre todo Jackie que es más metodológica, tiene más de evaluación, yo soy un loco que “ya, sí, ¡vamos!”. Felizmente también en ese momento Jackie era mi roommate; si no hubiésemos vivido juntos no hubiese tenido la cantidad de horas necesarias para convencerla. Nos despertábamos y tomábamos desayuno hablando de Pandora, íbamos a la oficina hablando de Pandora, nos reuníamos en la oficina a hablar de Pandora, y regresábamos a hablar de Pandora, y nos dormíamos hablando de Pandora. La tuve loca a Jackie hasta que al final... a ver, tenía puntos interesantes también, claramente, no es que Jackie no la haya visto, sabía la potencia que tenía

el mensaje, pero su trabajo como gerente también era aterrizar y medir un poco las consecuencias, ¿no? Los mensajes negativos, qué podría pasar, y qué sé yo. Nos sirvió muchísimo porque le bajamos un poco el tono a Pandora. En la idea inicial era mucho más agresiva, más directa, y a pesar de que el discurso de Pandora es súper fuerte, era un poquitito más fuerte. Y nada, creo que estuvo bueno ese ‘pimpón’. Cuando estábamos en Circus hablamos de quién iba a hacer la campaña, a producirla. Saturno ya estaba existiendo, Alvaro ya dirigía, y le dije al equipo de producción de Circus que metan a Saturno. No los conocían, es muy difícil meter a alguien que no conoces, y metieron a Señor Z también, pero fue como una co-dirección...era algo rarísimo, yo como cliente me puse caprichoso y dije “¡quiero hacerlo con Saturno!” y metieron a Z y a Saturno. Z, o sea Chinón y Bacha son unos capos, hicieron un súper buen equipo con Alvaro, y el equipo de arte, en ese momento Saturno con el chino Kike, y al final salió esto ¿no? Que estuvo buenísimo en verdad. Y cuando estábamos filmando me acuerdo que... un poco todos nos habíamos enamorado mucho de la idea y eso de repente hizo que nos bloqueáramos un poquito en ver qué otras piezas podíamos sacarle al concepto, que estaba buenísimo. Entonces fue cuando hablo con Ífel, me acuerdo perfecto que estábamos en pleno rodaje, y le digo “oye, esto de acá no va a poder ir a tele porque es un formato que está hecho para redes.” Este personaje Pandora jamás iba a sacar un video en la tele, y tenemos espacios en la tele porque habíamos conseguido espacios para la campaña institucional, y no teníamos qué poner. Y tipo la campaña era en dos semanas, y ahí fue que sacó este guion, que es uno de mis comerciales favoritos... que estás tú también, ¿no? Tú sales ahí (risas). Que reflejaba perfectamente el insight, que, claro, vivimos en este país donde celebramos cosas que están buenas, pero que finalmente ocultan lo otro, le quitan...están encima de la agenda, ¿no? Y el objetivo de TECHO era poner estos temas en la agenda. Entonces lo escribió al toque, lo vimos, esos los hizo Saturno, y esa fue la historia un poco de estas piezas de tele. Las gráficas también a mí me gustaron mucho la verdad... la imagen del

asentamiento tapada como por postales...

ML: ¡Yo aprobé esas fotos! Tú me mandaste a aprobarlas.

TK: ¿Sí? No me acuerdo (risas).

ML: Yo sí me acuerdo. Me dijiste “anda a Circus, te vas a encontrar con la ejecutiva de cuentas, te va a presentar las fotos”, y entonces yo los vi, y vi que estaba todo bien, como que la idea en borrador.

TK: ¡Qué bien! Eso es un poco lo que más disfruté en el TECHO, ¿no? Eso ha sido hace como... ¿cinco años? ¿Cuatro? Yo tenía 26 años y yo me sentía muy identificado con todos los voluntarios porque era como la oportunidad de querer hacer algo que te apasione, que en ese momento para mí era la publicidad, la comunicación en general, y siento que di como muchísimas oportunidades para que la gente haga y haga porque siempre he creído que, con la pasión, es fundamental para que algo salga bien. Si hay un tipo apasionado, que va a hacer algo con esa pasión, no hay pierde. Entonces creo que por eso nos fue súper bien, en un momento el equipo de Comunicaciones tenía como 30 personas.

ML: Sí, éramos un montón.

TK: Éramos un montón. Y nada, yo siempre trataba a estas personas como me gustaría que a mí me hubiesen tratado cuando tenía esa edad y esas oportunidades.

ML: A mí también me gustaba un montón eso. O sea, la manera en que todos trabajábamos.

TK: Claro, armamos una mini agencia ahí. Teníamos diseño, foto, video, PR, RRSS, nuevos proyectos... ¡Era una agencia! Yo me divertí un montón ahí. Bueno, hay voluntarios, hay gente que chamea, ¡armemos una agencia aquí! Estuvo buenísimo.

ML: Sí, a mí me gustó un montón. Pero lo que no sabía por ejemplo de lo que me acabas de contar es que el concepto...o sea digamos que la idea original fue Pandora solamente, el concepto que usamos en las gráficas fue después, cuando te diste cuenta de que tenías un montón de espacios y no sabías qué poner ahí.

TK: Sí.

ML: ¡Eso no sabía! Pensé que todo había nacido junto y armonioso. Pero calzó bien.

TK: Lo que no recuerdo es si la gráfica ya existía. Creo que sí existía la gráfica. Pero si te das cuenta, son campañas que visualmente no conviven. O sea, Pandora es una cosa y lo otro es otra cosa. Y eso está bueno porque le estás hablando a gente distinta. En las redes teníamos un objetivo concreto, público objetivo distinto. A mí las gráficas y el spot me parecen súper fuertes. O sea, son fuertes. Ves el cebiche un rato, Dolly out, y ¡boom! Estás en el asentamiento, gigante... no sé, a mí esa campaña me fascina. Creo que ha sido lo primero que hice grande, que sentí que fue grande...por todo.

ML: ¿Cuál fue la diferencia de esta campaña con la del 2011? Porque esa también la viste. ¿Te acuerdas? Cuando querían hacer la casa en el aire... esa se hizo en julio para la Colecta. Era mi primer evento como parte del equipo de Audiovisuales.

TK: La campaña era...el concepto era “que lo ordinario deje de ser extraordinario”.

ML: ¡Ajá! Sí, eso era.

TK: Creo que fue eso. La madurez de la marca. “Lo ordinario...” era una campaña de Un Techo Para Mi País, Pandora fue la primera campaña de TECHO. Creo que “Lo ordinario...” fue una campaña que tenía una pretensión más o menos como la misma de Pandora, que es como que “ya, ok, que lo ordinario deje de ser *extraordinario*”, un poco que te golpea, o trata de golpearte, pero no, creo que no estuvo...no llegó tanto. Pero ahí si se siente como un chispazo, de hecho, ahí si hay un cambio respecto a la anterior, que era la de las latas que tenían como un... las latas que te hablaban creo. Los objetivos de las campañas institucionales anteriores eran más de buscar plata directamente. Esta, el call to action era buscar plata, pero ya había un mensaje que quería poner en agenda. Ahí ya te das cuenta que hay un cambiecito, pero no fue potente. A ver, hay un tema de madurez. Ahí la agencia fue Y&R, que era una agencia que tenía la cuenta ya años, y está bueno cambiar de agencia de vez en cuando.

ML: ¿Cómo así hicieron el cambio?

TK: Eso es un poco...no está bueno como...publicarlo, ¿ya? Pero Y&R tenía la cuenta ya como varios años, y yo sentía que... a ver, somos una cuenta pro bono, somos la cuenta que una vez al año se ponía a 'hinchar las bolas' y cuando las agencias tienen pues clientes enormes, están ahí en su día a día y están dedicados a eso. Entonces yo siento que un poco el fuego y las ganas y esa pasión bajaron un poco con nosotros, y entonces yo entendía y sabía, estaba 100% seguro, que habían agencias o equipos...al final, somos todos humanos, o sea habían personas que tenían otro fuego. Que tenían el fuego como puro, esas ganas de querer hacer algo real con la marca. Era muy fácil de convencer a la gente de que lo haga, porque TECHO es una marca hermosa, en verdad es linda, entonces... ¿qué creativo te va a decir que no quiere pensar en eso? Entonces, al ver esa oportunidad, dije "bueno, vamos a movernos un poquito a ver qué encontramos". Invitamos a Y&R a ser parte de este proceso también, como una especie de concurso, y al final se sumó Circus. En ese momento teníamos...Sodimac era sponsor de TECHO, un sponsor fuerte, y ese fue también como un tema estratégico, que yo no manejaba tanto, era más Jackie la estratega, que cuando fuimos a briefear a Circus, saliendo nos dimos cuenta de que teníamos a Sodimac y Circus también tenía a Sodimac, y era una oportunidad para poder triangular y hacer cosas súper grandes también. Entonces decidimos ir con Circus y ahí fue que se genera el cambio...que fue una bomba en la red de TECHO, porque...

Yo: Creo que Y&R veía las cuentas de todos los países, ¿no?

TK: ¡De todos los países! Fue un poco que me 'zurré' un poquito en todo, en la Oficina Central... No le contestaba a Iván, que era mi jefe. Al final le dije, "¿sabes qué? Ya fue. Lo tengo que hacer porque va a ser mejor."

ML: Y funcionó, claro. ¿Me cuentas un poquito de cómo funciona el pro bono?

TK: Sí. Una agencia que tiene intenciones de depositar sus herramientas para dejar algo a la humanidad...que tenga esa intención...está abierta a recibir este tipo de cuentas, ¿no? Que no

hay nada económico de por medio. Lo ideal es que sea parte de un equipo completo de cuentas, producción, creativos, etc. Lo que pasa muchas veces es que simplemente es la cuenta y cuando se activa la gente se pone a pensar en eso. No funciona como una cuenta cualquiera. Yo creo que eso depende mucho del compromiso de la agencia y de la gestión desde la ONG, la gestión de Comunicaciones desde la ONG. Qué pasa también, las ONGs en general, no solamente hablando de TECHO, a ver, es una teoría mía. La gente que trabaja en una ONG claramente no está trabajando para hacerse rica. Partamos de eso. Está trabajando porque tiene algo que le quema, quiere cambiar el mundo. Entonces, esa gente le presta más atención al día a día y a la emergencia que al largo plazo, a la estrategia de largo plazo. Entonces eso hace que las coordinaciones sean súper complicadas. Si es que no piensas en el largo plazo, estás pensando en tu construcción que es este viernes, y estás depositando toda tu capacidad en la campaña para conseguir gente que vaya a la construcción de este viernes, y luego estás pensando en la próxima construcción, y te olvidas de posicionar la marca, y normalmente lo que pasa es que una vez al año te toca hacer la colecta y vas donde la agencia y les dices “necesito esto, esto, esto, corre, corre, corre”. Entonces también es un mal hábito de ambos, ¿no? De la agencia y del cliente en este caso. Mi primer año fue así, total. Fue así. Mi segundo año...yo me iba a quedar en el TECHO un año, cuando entré yo dije que iba a poder estar ahí un año nada más, no más. Y cuando terminó el año dije “no hay forma de que me vaya, tengo que estar un año más. Ya aprendí todo lo que tengo que aprender, ahora tengo que hacerlo bien, tengo que hacerlo mejor”. Y ahí fue que tipo también cambiamos a Circus y un poco que me puse a exigir el trato de una cuenta real. Pero básicamente es eso, o sea, es una cuenta como cualquier otra, solo que no hay nada de por medio, solo compromiso. Y el compromiso tiene que estar prendido, de ambas partes. También qué pasa, puedes exigir mucho y de ahí no le das los materiales a la agencia, la agencia te dice “¿qué onda? No me estás ayudando a ayudarte”. Entonces es algo de ayudar para que te ayuden.

ML: Existe como un acuerdo, me imagino, ¿no? Es un tema de reducción de impuestos creo, ¿algo así?

TK: Sí, o sea... no lo tengo tan claro, yo también pensaba lo mismo, “estos pendejos se benefician porque dejan de pagar impuestos”. Pero nosotros por ejemplo ahora en Saturno hacemos miles de cosas sociales y nunca hemos reducido ni un impuesto.

ML: ¡Es que son bien sociales! Tienen un corazón social.

TK: Es que...para mí haber salido de TECHO y haber dejado de trabajar en AAHH...es algo con lo que muchas veces digo, “no, algo tengo que hacer”. Pero la vida en verdad es muy loco, porque tipo te persiguen esos proyectos. Y me llegan guiones, y mi equipo de administración odia eso porque no hay ni un sol... ¡Yo soy feliz! “Ya, vamos a hacer esto, es increíble”. “Pero no hay ni un sol”. “No importa”.

ML: Y solo para tenerlo súper registrado, ¿en total qué agencias o qué actores externos estuvieron involucrados en la campaña? O sea uno era Saturno, uno era Circus... ¿quién más?

TK: Estuvo Señor Z, que hizo la co-dirección y la co-producción también, estuvo Burson...

ML: ¿Qué veía Burson?

TK: Burson hizo el PR.

ML: ¿PR a nivel espacios en prensa?

TK: No, a nivel de notas de prensa y contacto con medios.

ML: ¿Y también era pro bono?

TK: Sí. Estuvo MEC también, MEC, o sea Eduardo Velasco fue un actor súper importante...esos héroes sin cara, ¿sabes? Gracias a él es que conseguimos todos los espacios en todos lados. Gracias a él. Llamaba a sus clientes, íbamos a reuniones juntos, con el gerente general de ATV, del Comercio. Íbamos con él y nos presentaba, nosotros presentábamos las campañas y ya está.

ML: ¿Cómo conseguiste el contacto con MEC?

TK: Porque es parte de la red, Burson, MEC y Y&R forman parte de una red. Ese convenio está, al igual que con Y&R, en todos lados. Yo llegué y ya estaban todos. No sé cómo estará ahora esa relación, porque son relaciones que hay que cuidar muchísimo.

ML: Hasta donde sé, creo que este año no ha habido mucho movimiento.

TK: Ya hay un tema también personal que estoy como...defraudado, como decir “hicimos un montón”. En mi último año en TECHO avanzamos un montón y... no hizo nada. Lo único que veo son los stickers que sacamos para la colecta, los redondos, que me volví loco e hice como miles de miles y no teníamos espacio para guardarlos...bueno, eso es lo único que veo. Ni Facebook, alucina. Bueno, nada.

ML: Bueno, y cuéntame... ¿recuerdas cuál fue la estrategia final? A la que llegaron luego de todas las reuniones entre ONG y agencia.

TK: ¿Antes de lanzar la campaña? Sí. Teníamos como tres o cuatro piezas, que eran estos videos como caseros, “artys”, que le hacían a Pandora. Los íbamos a ir sacando, no me acuerdo si en el lapso de una semana o tres días, según cómo iba...era una campaña mucho del momento, como tener un termómetro en la red, y decir “ya, ahora, saquemos esta”. Entonces la estrategia era empezar a hacer que la gente se indigne, lanzar el siguiente video, que pase lo mismo, que se vaya sumando, lanzar el siguiente, tratar de viralizar esos videos, que se vayan ya a medios informativos...Lo logramos gracias a este voluntario que trabajaba con Álvarez Rodrich, Lonchi. Lonchi jugó un papel fundamental en esto también porque Lonchi era el encargado de darle el material a Álvarez Rodrich. Él lo programaba, por así decirlo. Le dimos el video, no le contó nada a Augusto en su programa y solamente le dio unas líneas y le dijo “bueno hay una chica que quiere ocultar la pobreza”, programa en vivo, y ves la cara de Augusto y dice “bueno vamos a ver este video”. Y pone el video que ni siquiera él había visto, estaba filtrado ahí, y fue un golazo. Ahí explotó también, pero lo más importante fue cuando fuimos a este programa que tenía el chino Miyashiro, y le contamos la idea, con Henry Spencer. Me junté con él y le

dije “ya, mira, esta Pandora es TECHO en verdad, pero yo necesito que tú le hagas una entrevista a ella, como si fuese Pandora, y yo te doy la primicia del devele”. Y ahí hay algo que jugó en contra, en esa negociación, que fue...o sea lo mejor que nos hubiese pasado hubiera sido que hagan la entrevista, que salga la entrevista al aire, y pasen 3, 4 días y después lanzar el devele. El problema fue que Spencer se alocó un poco, y quiso sacarla al día siguiente porque las redes explotaron. Ese día explotó todo, el día que la entrevistamos. La entrevista la hicimos en Z, entonces a Nuria tipo la disfrazamos otra vez, y Nuria nos había dicho antes de aceptar esto, nos dijo que no iba a querer nada en vivo, tipo la convencí casi llorando, “por favor Nuria, esto va a explotar” y Nuria buenísima onda también se sumó, hizo la entrevista, y ese mismo día grabamos el devele, que salió después. Pero fue muy poco tiempo. Y me acuerdo que estábamos en la cena, hicimos esta cena con los chefs, en medio de la campaña, y los Piffels no pudieron ir a comer porque estaban armando el caso para ponerla después del devele. Estábamos todos en la cena, yo los llamaba y les decía “¿cómo van?”. Se quedaron editando en la agencia hasta tardazo y editaron el caso. Entonces salió el devele y al toque subimos el caso.

ML: Pero fue más rápido de lo que hubieras querido.

TK: Totalmente. Porque ahí fue...o sea, si antes hubiéramos estado del 1 al 100, empezó digamos en 10, llegó después a 30, después a 50...en términos de intensidad de interacciones, nos mantuvimos en 50, por ahí 60, 65, llegamos fácil a 70. Con lo que hizo Spencer, la entrevista, nos fuimos a 150. Desbordó totalmente la cantidad de gente...trending topic y todo. Y estaba bueno, digamos, de repente sacar otro video más después, digo...todos somos ambiciosos en ese sentido, ¿no? Pero al final este miedo de que otro medio más lo devele, nos jugó en contra y Spencer dijo “no, ya, mañana lo sacamos”. “Ya está”. Y ya, así fue.

ML: Qué interesante. Digamos que esta parte de trabajo con influencers, o gente relevante, sobre todo en digital, también fue importante.

TK: Totalmente. Porque fue lo que nos llevó arriba en un segundo.

ML: A nivel de las piezas ya...no tanto Pandora sino las piezas ATL, ¿también tuvieron influencers o gente que estuvo ahí moviendo y hablando del tema?

TK: Sí. Nosotros teníamos una red de gente a la que siempre molestábamos un poquito para que hable en Facebook, en Twitter...no me acuerdo quiénes, pero sí. Igual en ese momento nuestra prioridad era Pandora, y mientras que esto iba pasando en la tele y en vía pública, estos mensajes iban andando, ¿no? Era un mensaje masivo, y todas las balas en ese momento se las estábamos metiendo a Pandora.

ML: ¿Cuál dirías tú que fue el objetivo de la campaña?

TK: Poner la pobreza en agenda.

ML: Ok, ¿crees que se logró?

TK: No sé. O sea, no sé si estuvo bien enfocado en ese mismo objetivo específico para que se ponga en agenda, digamos. Se puso en la agenda de muchísima gente pero, qué pasa, en el TECHO, y tú lo sabes, los objetivos son imposibles. Utópicos. El objetivo cuando empezamos a pedir el brief era tipo que, en ese momento estaba Humala, firme, algo que diga que va a terminar con la pobreza. Sabíamos que eso jamás iba a pasar, y ok si no pasaba eso, que, tipo, el Estado empiece a actuar para desarrollar planes de inclusión social y qué sé yo...sabíamos que, por nosotros, finalmente no pasó, digamos. Entonces el objetivo cada vez se va haciendo un poco más chico, pero realmente movimos un montón de gente. Yo estoy contento...de hecho, sobrepasó de manera realista lo que esperábamos, en ese sentido. Pero una cosa es lo que sabíamos que iba a pasar y otra cosa lo que nos hubiese gustado ¿no? Sigue habiendo un montón de pobreza. Todavía no se cumplió, pero...no sé. Eso.

ML: Sí, sí te entiendo perfecto. Me olvidé de preguntarte, la parte más de producción de todas las piezas...Yo sé que Pandora lo hicieron solamente con Señor Z y con Saturno. El tema de producción, ¿quién lo vio? ¿Hubo voluntarios involucrados ahí? Sé que Zerox.

TK: Sí. No me acuerdo, la verdad, me imagino que sí. Qué pasa, no podíamos decirle a nadie.

ML: ¡Exacto! Nadie sabía.

TK: Solo sabían los directores y los coordinadores, que eran Zerox y Yogurt.

ML: Claro, porque yo también era coordinadora y no sabía nada.

TK: Claro, y fue una decisión súper difícil y fue una discusión súper difícil con Hans, en ese momento estaba la de Formación y Voluntariado...Marce, y Marce decía “no, somos una ONG que en realidad los voluntarios deberían saber de esto” y yo le decía “Marce, van a saber, pero si alguien sabe ahora y se le escapa, todo se va al carajo. Nadie puede saber nada, por favor”. Yo me puse ‘neciazo’ con eso. Tuve un voluntario que fue y se sentó conmigo y me criticó toda la campaña.

ML: ¿Quién?

TK: ¡No me acuerdo cómo se llama!

ML: ¿Del equipo?

TK: No, del equipo Social. Dijo algo sobre que no funcionaba la campaña... ¿sabes qué pasó también, que fue como puntos de quiebre que hicieron que nosotros nos cuestionemos cosas? Tuvimos unas discusiones buenas con los clásicos “haters” del TECHO. Porque, ¿qué decían? “En verdad, eso es lo que hace TECHO, te ponen una casa de madera de 18 metros y te ocultan la pobreza. Eso es TECHO”. Y es como “No tienes idea de lo que es, ¿sabes?”

ML: Esos son haters ajenos a la organización, ¿verdad?

TK: Sí, ajenos. Pero nunca nos había pasado que teníamos que responderle a esa gente.

ML: ¿Como gestión de crisis?

TK: Sí, sí. Tuvimos. Y sabíamos que de todas maneras íbamos a tener, pero me acuerdo los correos que...teníamos un gdoc que, no sé, pasaba algo a las 11 de la noche, y todos los directores escribiendo en el mismo gdoc posibles respuestas, y yo tratando de ordenarlas y armando como un manifiesto, respondiendo...Y eso también hizo que nos cuestionemos cosas

¿no? Y empezamos a comunicar...eso a nosotros, sobre todo al equipo de Comunicación, nos sirvió para saber lo que realmente teníamos que empezar a comunicar más: todo el proceso de Habilitación Social y todo el proceso post-construcción. Eso estuvo buenísimo.

ML: Pero esa parte de gestión de crisis ya la hicieron ustedes, ¿no? O sea, Burson que era PR no tuvo nada que ver.

TK: No, sí. Nosotros le mandábamos lo que escribíamos a Burson y nos corregía. Sí.

ML: Y crees que en la parte...o sea, ¿qué tan relevante fue el trabajo voluntario para la parte de producción de las piezas? De repente no tanto Pandora porque no estuvieron tan involucrados pero las otras piezas que hicimos.

TK: Total. O sea, es que yo solo no podía con todo. Era humanamente imposible que pueda estar coordinando un rodaje, viendo la locación, coordinando con tal, que quiénes iban a salir, que tengan el polo bien puesto, o sea...era imposible. Y no solamente en esa campaña sino en todas las comunicaciones de TECHO creo que estaba bueno empoderar a los voluntarios para hacerlo. Puntualmente, no me acuerdo cómo fue las responsabilidades de cada uno de ellos, pero sin los voluntarios no hubiésemos tenido nada.

ML: Eso me lo dijo Zerox, así que no te preocupes. O sea, lo que hacía cada uno.

TK: ¿Estamos alineados, con Zerox? (risas)

ML: ¡Sí! O sea, lo que tú no te acuerdas, ya me lo dijo él, así que no te preocupes. Y ya como para ir cerrando...el momento en el que se develó la campaña, ¿hubo una comunicación abierta con los voluntarios? ¿Cómo fue el tema de mostrar la campaña? ¿Hubo un lanzamiento de campaña? Hans dice que sí y que en vez de que hable el Director Social, como siempre se hacía, fue tu idea poner a dos voluntarios que hablaron sobre el tema de la campaña.

TK: No me acuerdo bien. Es que hemos hecho tantas cosas que me confundo. He tenido la suerte de hacer lo que me apasiona, el TECHO fue algo súper especial que marcó totalmente mi carrera.

ML: ¿Cómo así crees que marcó tu carrera?

TK: Prácticamente gracias a TECHO conocí un asentamiento humano, conocí las condiciones reales de las familias, por un lado. Por otro lado, me di cuenta de que la comunicación es un arma de las más fuertes -sociales-. Me marcó también por el tema del que hablábamos hace un rato, darle el poder a la gente que se mueve por pasión, en ese caso los voluntarios. Les daba responsabilidades como heavy, ¿sabes? Y eso ha hecho que confíe en la gente, antes de repente era mucho más “yo-ista”: “no, yo lo hago porque va a quedar mejor”, no sé. Es un tema también de ego, creo, que me hizo mucho más humilde de lo que puedo ser. Yo me comparo a veces con gente que está exactamente en lo mismo que yo. Yo sé que los huevones nunca en su vida fueron a un asentamiento humano a trabajar, a una mesa de trabajo...y eso me hace mucho más humilde, ¿no? Me cambió también en el sentido de que busco, justo lo que te decía, ando siempre con los ojos abiertos en ese tipo de proyectos, me encanta, nunca le voy a decir que no a eso. De hecho, tengo proyectos que involucran un poco eso, con el mismo objetivo de TECHO, digamos.

ML: O sea ha marcado también el rumbo hacia el que va tu vida profesional, el tipo de proyectos que eliges para trabajar.

TK: Totalmente, y no solamente el rumbo profesional sino mi vida en general, de hecho, claro.

ML: Genial. Bueno, creo que eso es todo. ¡Gracias, Tarek!

Transcripción de entrevista: Hans Gómez

ML: Bueno, cuéntame sobre la campaña.

HG: La campaña fue creada en su concepto en Chile. De ahí, digamos, se generaron instancias de reunión con cada director de Comunicaciones, porque los primeros lineamientos venían a armar el concepto con todos los equipos de Comunicaciones. Obviamente se establecieron tiempos para poder delimitar las ideas fuerza, y de ahí posteriormente ya hacer una bajada, primero en la Oficina Central y luego volver a hacer una retroalimentación hacia los países. De hecho, de ahí hubo un silencio de parte de Oficina Central para poder de ahí ya dar los materiales gráficos, cómo más o menos se iban a proyectar. La publicidad, de hecho, toda la estrategia de publicidad iba a ser a través de las agencias aliadas a Un Techo Para Mi País, ¿no? Y digamos, una de las primeras empresas era, si bien recuerdo, era Y&R, era una de las principales, la principal aliada y con la cual se coordinaba todo. Acá en Lima revisaba un poco todo lo que era piezas gráficas, en dónde iba a ir ubicada la publicidad, en dónde, si es que iba a tener prensa en otro tipo de canales de comunicación que no sean los estáticos, ¿no? Radio, tele. Y de ahí nace ya una campaña más local, que era la del Proyecto Pandora. Ahora, ¿cómo nace el Proyecto Pandora, digamos, como un refuerzo de esta campaña a nivel Latinoamérica?

ML: ¿Cuál era esta campaña a nivel Latinoamérica? ¿Te acuerdas?

HG: Este...era la que me comentaste. La de “que el orgullo no nos aleje de la realidad”.

ML: ¿Pero esa no fue desarrollada acá? ¿Por Circus?

HG: ¿Por Circus Grey? Que el orgullo no nos aleje...

ML: Eso sí te lo puedo asegurar porque yo fui a Circus a ver todo el tema de las fotos y todo eso.

HG: ¡Ah, no! Voluntario vs. pobreza. El del 2011 fue con Y&R. Claro, el Proyecto Pandora se trabajó con Circus.

ML: Ajá. Yo por ejemplo no sabía nada de Pandora, no tenía idea de lo que era porque Tarek no le dijo a nadie, solo a Zerox, pero yo estaba encargada de fotografía así que iba a Circus a encontrarme con la Ejecutiva de Cuentas y ella me mostraba las piezas y me decía “mira, hemos pensado esto, hemos pensado lo otro” y yo le decía “sí, está bien, no, no está bien” así que eso sí. Lo único que tengo duda es cómo se desarrolló el concepto.

HG: Sí. Ahora, no sé si era Circus Grey o Circus...

ML: No, ahí era solo Circus, recién se han unido hace un año o dos años.

HG: Sí. Bueno, más a lo concreto, esta campaña de Pandora era un poco... primero igual acá en Lima la estuvieron trabajando entre Tarek y Jackie, entre la Gerencia General y el área de Comunicaciones, porque era una herramienta de publicidad. Ahora, sí hubo un involucramiento de la Dirección Social para ver cómo se iba a implementar y cómo se estaba conceptualizando. Primero el tema de la conceptualización, ¿no? Y de ahí utilizaron, los creativos de Circus, lo primero que utilizaron fue qué es lo que estaba marcando tendencia en cómo la gente chapaba una noticia que provenía de las redes y posteriormente aterrizaba en un medio de comunicación masivo. Y empezaron, los primeros ejemplos fueron de tweets que hacían Susy Díaz o alguien como...este cantante con el que hubo un ‘roche’...me parece que algo de cumbia...y también se hizo tendencia. Entonces miraron tendencias, que pudieron haber salido a través de YouTube, a través de Twitter o a través de Facebook, de algo, y dijeron “bueno, esta es la vía. Generemos un viral que sea cogido por una persona de un canal de comunicaciones, porque finalmente termina siendo cogido por un canal. Por ejemplo, pasaba que en ese instante Aldo Miyashiro cogía, Carlos Galdós cogía, digamos, estos escándalos que pasaban, y posteriormente...eso fue la primera reunión. Explicar que eso iba a ser. La segunda reunión ya fue “bueno, hemos revisado los tweets, hemos revisado tendencias, y creemos que, para el siguiente paso, después de mostrar lo que mostremos...” ahí todavía se hablaba poco de esta persona, cómo se estaba pensando esta campaña de intriga. Porque desde el arranque se tomó como la idea de que iba a

ser una campaña de intriga y una de develamiento, y ya en la etapa como más de develamiento, ahí ya iban a jugar el rol voceros de la institución. Entonces después de que dijeron “bueno, esta va a ser la línea de viralizar algo... ¿qué queremos viralizar?”. Entonces empezamos a construir a partir de conceptos asociados a pobreza qué cosa queríamos que salga de la boca de esta persona, que es una equis, que viene al país, que digamos busque ocultar -a su manera, a su concepción- lo que significaba para ella la pobreza, ¿no? Entonces buscamos digamos asociar, pero mucho sobre la construcción de este perfil, ver cómo ella a partir de su perfil buscaba digamos ocultar o mirar como si fuera la solución -para ella- de la pobreza. La idea era un poco marcar...asociarte más de temas superficiales, de conceptos superficiales sobre lo que consideramos que una persona está en situación de pobreza. Lo segundo que me parece que se conversó mucho fue el, digamos, ver todo lo que eran cuestiones sobre la indiferencia. Por eso dentro de las pastillas que se ubicaron, en una de estas había un indigente, y se le tapaba al indigente. Eso estaba más o menos asociado a la indiferencia, ¿no? El ocultar era lo de los cerritos maquillados con viviendas ¿no? O con viviendas tipo holandesas, que sacaron. Entonces es así que, digamos, en la construcción de esa campaña digamos de intriga, se creó el perfil, se asoció este perfil a los conceptos que se quería, a partir de este perfil empezamos a elegir los conceptos que queríamos trabajar, o digamos qué palabras o insights queríamos meter, que fue un poco complicado porque se le complicó a la agencia tratar de, en pocos conceptos, porque la pobreza ellos siempre discutían “pero es muy general la pobreza...la pobreza y ¿por dónde la orientamos?” siempre era su mayor crítica a las ideas fuerza que buscábamos dar.

ML: O sea en ese tipo de definiciones, sobre el término pobreza, como eras digamos el “especialista” en el tema social, ¿qué hacías? ¿Cuál era tu rol de orientación...?

HG: Ya, a ver, lo primero que buscábamos nosotros era, digamos, en un lenguaje bastante orientado a la juventud. No buscar tampoco que teoricen con algunos mensajes o algunas ideas fuerza. Eso fue lo primero, digamos, que sea a un nivel promedio. Que la chica no se meta a

discusiones teóricas sino a discusiones banales, de alguien como su perfil puede tener. Una discusión, no sé, en un tono, en una reunión de amigos, de chupeta en un depa, en un local equis, ¿no? Que empiecen a hablar, que surja la discusión y se pueda llevar con ideas simples. Entonces por eso es que no abarcamos muchos conceptos. Entonces indiferencia, pobreza, asentamientos humanos o la misma indigencia, eran cosas que digamos tratamos de mostrar o de generar una imagen que asocien rápidamente a la situación de pobreza, tipo asentamientos, el indigente...esa partecita de qué cosa iba en cada pastilla ya la vieron más Comunicaciones, nosotros cerrábamos en qué palabras son las que nos permiten construir ideas fuerzas en cada una de estas pastillas. Por eso se generaron tres ideas me parece, unos tres videos, pero en ese momento la participación de la Dirección Social más o menos era eso, delimitar ciertos conceptos que queríamos que se toquen en la construcción de esto.

ML: ¿Y estuviste presente solo en la parte de definición de la intriga, que era Pandora, o después también, con el concepto creativo que desarrolló la agencia?

HG: No, yo estuve solamente hasta en dos o tres reuniones, porque como te digo la primera fue bueno, en qué nos vamos a poner de acuerdo, si va a ser una campaña de intriga, si va a ser viral o no, ese tipo de cosas. Lo segundo ya fue más el perfil: ya, queremos que sea viral y queremos que sea viral por tales motivos, y si es viral entonces cómo queremos que salte de las redes sociales a la pantalla grande: ah ya, tenemos que tener a ciertos aliados. Listo, la empresa se encarga de ese tipo de relaciones públicas. Ahí agarraron a los que eran de los tres tristes tigres, al chino...el chino y Adolfo, bueno el Chino Higuchi creo que es, no me acuerdo muy bien. Bueno ellos que tienen un montón de sintonía. Después estaban entre Carlos Galdós y Miyashiro, pero eligieron a Miyashiro. Esos dos programas. Le tenía mucha fe al de Aldo Miyashiro porque él ya había sacado uno anterior, entonces le tenía mucha fe a él. Y bueno ahí esa parte también se conversó y bueno la tercera ya fue un poco para ver la estructura de lo que iba a ser Pandora. Ya las siguientes reuniones vieron solamente temas de implementación así

que ya lo estuvo mirando solamente el área de Comunicaciones.

ML: Y aparte de Comunicaciones, ¿había alguien de alguna otra área presente?

HG: No, no hubo mayor participación del área social. No se generó un diálogo de repente a nivel de todo el directorio del Techo para conocer acerca de la campaña de publicidad, fue digamos muy manejado por el área comercial, y si se tocó, habrá sido en una reunión de directores, de qué cosa se estaba pensando hacer con la campaña, pero no a profundidad, no a detalle, porque siempre buscaban que esto agarre por sorpresa digamos y los compartan después de que salga la noticia. Porque la idea era que sea una equis y miren a esta chica equis que está diciendo estas huevadas, entonces veamos cómo reaccionan. Así como los voluntarios reaccionan cuando hay una crítica, los trolls techeros. Entonces se buscaba eso.

ML: ¿Y a qué objetivo social se quiso llegar en general con la campaña?

HG: ¿A qué objetivo social? Bueno nosotros buscábamos sí concientizar un poco la actitud de los jóvenes porque estaba dirigido como te digo a una población joven. De hecho, los programas a los cuales se buscaron como voceros tienen una alta sintonía de participación juvenil. No estábamos dirigidos a la población general, cosa que en su primer momento fue un tema de discusión: “bueno, ¿quién es nuestro target?”. Y es lo que dijimos inicialmente, “bueno el target es toda la población” y la agencia nos dijo “okey, no”. El target de hecho puede ser toda la población, pero no a toda la población le interesa el tema de pobreza. ¿Pero a quién queremos cuestionar? Y ahí venía digamos el rollo un poco de la Dirección Social: queremos seguir nuestra línea, nuestra línea es cuestionar a los jóvenes. Y en este cuestionamiento pues ya ellos se encargaban de proponer a través de qué canales quisiéramos saltar y ahí un poco Tarek vio el tema de decir “ya, esto me parece paja, esto no”. Digamos que en ese aspecto sí cuidamos un poco que el mensaje no sea muy generalizador, pero sí que la audiencia sea jóvenes. Por eso intuyo yo que Tarek eligió “bueno, está bien por aquí, está bien por acá”. No sé si de repente porque fueron los más fáciles de aceptar, pero sí se tomó en cuenta ese aspecto.

ML: ¿Y qué actores externos participaron aparte de la agencia de publicidad y estos influenciadores que me comentabas? ¿Qué otros actores externos estuvieron involucrados, que tú recuerdes?

HG: Bueno de hecho la Oficina Central. O sea, como externo...sí, la Oficina Central estuvo pendiente digamos de toda esa estrategia y algún otro externo, más allá de la agencia...que yo recuerde, no. Burson para relaciones públicas sí estaba bien metido en el tema pero no recuerdo más.

ML: ¿Y llegaron a conversar una estrategia definida? Es decir, hacer como una línea digamos estratégica de “esto se va a hacer, estos son nuestros objetivos”, ¿o eso era algo más de Comunicaciones?

HG: Eso fue algo más de Comunicaciones, sí, porque después de que salió la campaña salió el primer video, entonces primero todos buscábamos el compromiso de todos los voluntarios en tratar de hacer rebotes y lo segundo era esperar el segundo video, que ahí habían unos problemas de carácter logístico me parece para sacar el segundo video. Y el tercero sí salió en los tiempos que se tenía pensado, que es cuando la chica agarra y dice “no soy Pandora, soy tal persona, y quiero hacer esto...”, un poco contar lo que se buscaba.

ML: Son cuatro videos.

HG: ¿Cuatro videos? Bueno, ahí no recuerdo exactamente la cantidad de videos pero sí. Los tiempos no se definieron por la parte social sino por criterios de agencia y también de cómo venía manejándose ¿no? Porque entre un video y otro video, entre el primero y el segundo, me parece que se demoró un poquito, pero también buscaban ver los rebotes y medir a partir de eso, y ver qué tan fuerte era. De repente se pudo percibir cierta polarización con algunos comentarios, entonces ya esa polarización te indicaba ah ya, de repente lo sacas. Estaban buscando el momento preciso para sacar el segundo video.

ML: Y dime, el resultado final que viste tú, de toda la campaña, desde la parte de intriga hasta

el develamiento y las piezas que se hicieron, ¿sientes que contenía la línea formativa de la ONG? ¿Contenía bien el mensaje social? ¿Crees que se logró llegar a la gente como querían?

HG: Mira, no te podría decir indicadores...

ML: No, no necesariamente indicadores. Si viste que cumplía con la parte social.

HG: Yo creo que sí tuvo un correlato ahí, esa campaña de publicidad, primero en los mismos voluntarios de manera interna, creo que sí fue bien recibida por los voluntarios de que el TECHO invierta capital humano en pensar una estrategia como la que se pensó, porque hubo crítica constructiva, por eso pensamos que sí aportó. En verdad hubieron muchos comentarios como “así como piensa esa chica piensa mucha gente en la Universidad, y nosotros somos unos extraterrestres que nos miran como, ¿por qué invertimos el tiempo que invertimos en una problemática como esta? Entendiendo de que está el Estado, ¿por qué tendríamos que involucrarnos nosotros en ese aspecto?”. Entonces sí hubo una crítica constructiva respecto de la campaña de publicidad, de manera interna. Por otro lado, sí hubo mucha valoración por el tema de los directores respecto a esa campaña de publicidad, porque digamos posicionó un tema en espacios donde usualmente hay una visión de la pobreza de manera caritativa, no hay un cuestionamiento más allá de, de repente, visualizas una cierta problemática y hay un regalo de por medio, ¿no? Esto era totalmente distinto, era conversar de eso a partir de una campaña. Entonces siento que eso también pudo, digamos, insertarse en canales de comunicación masiva, que era una de las cosas que buscábamos, aparte de tener influenciadores ah, porque el movimiento en redes sociales, si bien no explotó en la magnitud que se buscó que explotara, porque cuando hubo otros roches se viralizaban otras cosas, el viral sí movió un montón en redes. En el caso de Pandora si bien no movió tanto como hubiéramos querido, yo creo que ahí se podría haber afinado, pero esos ya son afinamientos de carácter comunicacional, de medios. De repente se pudo explotar más canales de comunicación y no ver solo dos canales de comunicación. De repente se pudo haber utilizado otro tipo de influenciadores o sumar a más

tipos de influenciadores. No sé si fue por costo, o por financiamiento, que de repente pudo haber sido, porque nos contaban que algunos influenciadores cobraban y que algunos no. Pero se manejaron...creo que a uno de ellos, creo que al chino Miyashiro, creo con él sí había que tratar que sea sorpresa y que al final diga “ah, también me agarraron a mí, me la había comprado”. Pero con los otros no, porque los otros son más chacoteros, entonces a ellos sí hay que explicarles detrás de cámaras de qué se trata esto, pero al chino Miyashiro no. Pero de repente, así como él se pudo haber buscado otros espacios para comentar esto. Pero así fue, así fue por lo menos la campaña de Pandora. La participación de la Dirección Social, digamos, fue en los términos que te digo. Profundidad, digamos, en trabajar los temas técnicos, no. No nos metimos en los temas técnicos.

ML: Y me comentaste algo de la crítica que salió de parte de los voluntarios de la institución.

¿La campaña se comunicó de manera masiva a los voluntarios en alguna asamblea o algo así?

HG: No. No se tuvo como una reunión posterior pero sí se rindió cuentas sobre la campaña. Pero no se hizo una reflexión sobre la campaña.

ML: Ah, ¿no se crearon como espacios formativos para discutir los temas que iban saliendo?

¿O cómo así han llegado a estos comentarios que me cuentas de los chicos que decían “me ha pasado en la Universidad”? ¿Lo has escuchado por ahí o hubo un espacio para los voluntarios?

HG: Me parece que en una reunión de Formación que se generó, ahí hubo una discusión con todos los chicos sobre lo que había habido, porque estos comentarios que te digo surgieron en una reunión de directores, entonces sí, sí hubo.

ML: Y dime, una vez que se lanzó la campaña, ¿cuál fue tu rol, como Director Social? ¿Qué hiciste, saliste a declarar algo...?

HG: ¿Una vez que acabó la campaña o...?

ML: No, una vez que se lanzó, cuando se dijo “todo esto era de TECHO” y se lanzaron las piezas masivas...

HG: No.

ML: O sea tu figura como Director Social no se expuso de manera pública.

HG: No, no se expuso, se dejó digamos que la campaña gire en torno a lo que...es más, no como Director Social, pero sí hubo como una exposición de unos voluntarios, que fueron voluntarios propiamente, que salieron a dar la cara y a explicar la campaña. Se eligieron a dos voluntarios.

ML: ¿Quiénes eran, te acuerdas?

HG: Muy buena pregunta. Pero salieron, salieron acompañando...me parece que uno fue Kuzma...de ahí no recuerdo. La otra persona no recuerdo muy bien. Pero sí, salieron digamos en el develamiento.

ML: Y la razón por la que fueron voluntarios y no fueras tú, ¿tenía algún propósito?

HG: ¿Cómo?

ML: O sea el hecho de que fueran voluntarios quienes explicaran la campaña en vez de tú como Director Social, ¿tenía algún motivo?

HG: No, yo me imagino que trataban de darle una mayor...trataban de repente, no sé por qué se eligió en ese momento a un voluntario, pero sí creo que le daba un tono más como...bueno si fue Kuzma, fue porque querían posicionar más el tema de desarrollo comunitario, ¿no? Entonces por ahí que buscaron aprovechar.

ML: Pero no fue decisión tuya sino de Comunicaciones...

HG: Sí, ellos decidieron quién aparece. Como te digo, yo no aparecí en ese develamiento, pero sí tengo en la mente dos voluntarios que estuvieron ahí, no recuerdo bien quién fueron...era un hombre y una mujer...creo que hasta Jackie. Jackie y Kuzma

ML: Ahí Jackie era Directora Comercial.

HG: Sí, claro, claro que sí. Era la Gerencia General.

ML: ¿Tú hasta cuándo fuiste Director Social?

HG: Hasta...

ML: ¿Fines de 2012?

HG: No pero no fue fines-fines...

ML: Porque esta campaña fue en noviembre.

HG: Claro, fue en noviembre...yo fui hasta setiembre. No, octubre.

ML: ¿Quién te reemplazó?

HG: Tan rápido me parece que no hubo, pero estuvo después Claudia Marcos Sánchez.

ML: Ah... ¿no hubo alguien entre Claudia y tú?

HG: No, ella asumió a un mes de que yo me fui.

ML: O sea, digamos, cuando salió la campaña, tú ya no eras Director Social.

HG: Claro.

ML: De repente eso también tuvo que ver, no iban a poner a alguien completamente nuevo a hablar.

HG: Seguro, seguro.

ML: Creo que hemos cubierto bien los temas que podríamos tocar. Ya me dejaste bastante claro el proceso. Y solo...una pregunta que le hice a Zerox pero que también te la hago a ti: ¿qué opinas sobre el voluntariado como herramienta para el cambio social?

HG: A mí me parece una herramienta magnífica, una herramienta como un aspecto formativo e cada ser humano. A mí, en mi opinión muy personal, creo yo que me cambió la vida literalmente, ¿no? Porque me involucré tanto en un servicio hacia otra persona, que me hizo no solamente valorar lo que tengo como ser humano, digamos, en mi entorno familiar, sino también en que esa participación que tuve en muchas de las actividades en poder involucrarme también en ciertas problemáticas de la sociedad. Ahora esto puede parecer también un discurso que se puede manejar en múltiples espacios, pero creo yo que si esa experiencia de voluntariado no trasciende a la persona, entonces termina siendo simplemente una pérdida de tiempo más.

Yo sí considero que el voluntariado es como una herramienta de cambio social. Es más, creo yo que el voluntariado que tiene no solamente disciplina, que tiene estructura, tiene financiamiento, tiene procesos, digamos, ese voluntariado más “moderno” por decirlo ahora, sí suma al desarrollo de una sociedad. El Techo evolucionó mucho desde que se creó, en verdad. Como organización creo que permitió a muchos chicos hoy que ya no están digamos en el Techo, seguir por ese mismo camino, ¿no? Y a mí me pasa, digamos. Tengo una filosofía de trabajo de, o sea, tengo muy incrustado el “prohibido detenerse”. Es una cosa medio extraña, pero hay algunos mensajes que se vuelven filosofías de trabajo, y tratas de valorarlas en tu día a día, ¿no? De hecho, ya no estás haciendo voluntariado, en ciertos momentos no escatimabas el poner mucho de tu tiempo en algo y ahora te encuentras con el “oye, ¿y pongo más tiempo? ¿No pongo más tiempo del que me dicen?” y al final terminas poniéndolo porque tienes esa escuela. Y creo que el mejor momento para explotar temas de voluntariado es cuando estás en esta etapa que recién te metes a la universidad, y sales, en verdad. Yo la viví un poco tarde, porque la agarré con la carrera ya a la mitad o en los últimos ciclos de la carrera, pero desde que me involucré hasta ahorita no me arrepiento ni un solo día de haber hecho temas de voluntariado. Me hubiera gustado de repente participar en más, porque creo que fue... el TECHO fue como mi única escuela. Hice por ahí otras cosas, pero no con la misma intensidad.

ML: TECHO es especial para ese tipo de cosas. Es una de las organizaciones más “ordenadas” que hay.

HG: Bueno ahí sí...digamos que cada organización de voluntariado tiene su propia naturaleza, su propia dinámica de trabajo. Tiene su propia identidad. Entonces el TECHO tiene su propia identidad. Cuando se manejó el tema del cambio de marca me di cuenta, marcó mucho el tema de la juventud, del optimismo, la fuerza...pero si tú haces la lectura de identidades de otros voluntariados como por ejemplo Enseña Perú...es distinta, ¿no? Pero en cuestiones de procedimientos creo que Enseña Perú está súper bien organizado porque tiene filtros para poder

encontrar a cada persona o profesional para poder involucrarlo en un centro de estudios...es distinto. TECHO es muy particular, es muy potente, pero también hay otras organizaciones que están en ese camino.

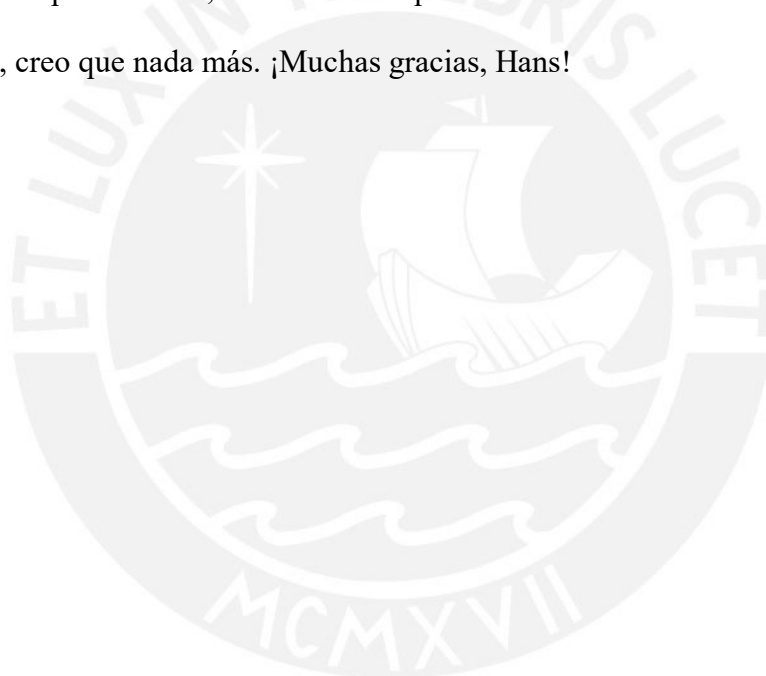
ML: No digo que no, solo me refería más a que, de repente, los chicos cuando se involucran con voluntariado es con su iglesia, o con su colegio...

HG: Ese es el voluntariado tradicional.

ML: ...claro, no es con una organización más grande digamos que tenga una filosofía más estructurada, y procesos...lo veía más por ese lado.

HG: Claro, si lo ves por ese lado, entonces creo que sí.

ML: Ajá. Bueno, creo que nada más. ¡Muchas gracias, Hans!



Transcripción de entrevista: Carlos Soto

ML: Bueno, empecemos conversando un poquito. Como ya estuvimos hablando de la campaña, y más o menos todo lo que involucraba, primero quiero que me cuentes más o menos sobre la etapa antes del lanzamiento de la campaña. ¿Cómo se inició el proceso de planificación de la campaña para los voluntarios?

CS: ¿Para los voluntarios? Bueno, en realidad la campaña surgió a raíz de un contexto en el cual era el auge de los virales, como cuando salía una noticia y como que también las redes sociales empezaban a tener más acogida, y nada, como que queríamos un poco aprovechar ese contexto, queríamos aprovechar esa fuerza mediática de la indignación que levantaban casos, como veíamos casos de la farándula, que la gente se indignaba, y entonces como, eso fue como la raíz de toda la campaña, entonces como, con Circus, la agencia de publicidad, se trabajó la idea, el concepto de la campaña, “que el orgullo no nos aleje de la realidad”, porque justo también estaba, me acuerdo, mistura en su boom, como con todo el tema de la comida, y eso hacía que por un lado el peruano se sienta bien con eso, pero dejaba de lado los problemas que hasta hoy en día sufrimos, ¿no? Como el tema de la pobreza, alimentación, salud, en fin. Fue a raíz de eso que nació la idea de hacer esta campaña y se difundió la idea a los voluntarios antes de que se haga todo, ¿no? Como un tema también de horizontalidad entre el equipo y yendo con la filosofía de TECHO.

ML: Y este acercamiento, digamos, con la agencia, ¿se dio por iniciativa de quién? El acercamiento a la agencia para contarle todo lo de la campaña y que necesitaban su ayuda.

CS: Nosotros ya teníamos un convenio, por así decirlo, una alianza con Circus, desde hace, para ese entonces, 3 o 2 años atrás, que era como la agencia creativa de ese entonces de TECHO, de TECHO Perú, como tenía la exclusividad por así decirlo, y con ellos se venía trabajando ya dos, tres campañas previas a esta y, nada, eso fue un poco el vínculo con Circus.

ML: Y solo para dejar ese tema un poco claro, ¿cómo se realizan este tipo de contratos? Entre una ONG y una agencia como Circus.

CS: Normalmente funciona pro-bono, ¿no? Las ONGs al no contar con un gran presupuesto como una empresa privada, tienen que de alguna otra forma conseguir espacios y, para conseguirlo, lo que pueden hacer como un beneficio que le ofrecen a las empresas es este beneficio de no pagar impuestos por así decirlo, un beneficio tributario, en el cual la empresa ofrece sus servicios a cambio de esto no, y con Circus funcionó así, Circus se encargó de todo el trabajo de preproducción, producción y post, al igual que con otras agencias que en ese entonces trabajaban con TECHO, y así no pagamos el costo que, muchas veces es muy alto, pero a cambio de este beneficio, ¿no?

ML: ¿Pero se pagaba algo o absolutamente nada?

CS: O sea, sí se pagaban como pagos mínimos. Si es que había que contratar un actor, por ahí el taxi, viáticos, pero no una cámara que te cuesta al día 1000 dólares.

ML: Y tú, siendo voluntario, ¿cómo así estuviste en esta etapa de planificación previa?

CS: Yo ya venía siendo voluntario de TECHO desde 2010 y para ese entonces me había involucrado ya con el área de comunicaciones, en específico con el área de producción, que veía el área de diseño gráfico, audiovisuales y fotografía, entonces yo ya venía siendo coordinador, voluntario y bueno, justo cuando se dio la campaña, meses antes que nazca todo, como te había comentado al principio con la agencia, nos juntaron a los coordinadores que también eran voluntarios y nos contaron que iba a suceder tal cosa, por tal contexto que ya te comenté, y bueno desde entonces se me involucró desde el principio hasta el final con la evaluación y todo.

ML: Pero era un tema porque eras coordinador, no necesariamente porque eras voluntario solamente.

CS: Claro, es que había que también manejar un cierto grado de confidencialidad porque había

una campaña previa de intriga que no se podía difundir a todos también por un tema de sorpresa y todo eso.

ML: Y cuéntame, ¿qué otros equipos de voluntarios estuvieron involucrados en este proceso previo? ¿Solo de comunicaciones, algo más?

CS: El área que lideró fue comunicaciones por todo esto, pero en cierto punto también se involucró al área de HS -Habilitación Social- y a Asignación -Detección y Asignación-, porque son áreas sociales que trabajan en los asentamientos, entonces como nosotros como comunicaciones no podíamos meternos y llegar a las comunidades sin antes contar con el consentimiento de estas áreas, entonces también había que involucrarlas desde el inicio. Aparte también el área de desarrollo de fondos, para que desde ese entonces sepan lo que se iba a hacer para que vayan buscando el financiamiento.

ML: Y, bueno, ya entrando más a tu rol como voluntario de comunicaciones, ¿cuál era? ¿qué era lo que tú hacías y qué otros cargos o roles había aparte del tuyo?

CS: En general, el coordinador de producción lo que hacía era marcar la pauta del concepto anual que se iba a manejar dentro de TECHO a nivel comunicacional, pero a un nivel más técnico, ¿no? Entonces teníamos mes a mes que hacer hitos, actividades, y para hacerlo, se necesita justamente del área de diseño para hacer los banners y eso, entonces tenía que coordinar, ahora no recuerdo si era quincenal o mensual, pero tenía que juntarme con los coordinadores de cada área para ver en qué andaban y comentar los nuevos proyectos y avances. Entonces era así con diseño, audiovisuales y fotografía, entonces como que mes a mes nos juntábamos e íbamos viendo también los errores que había que corregir, y bueno era como un nexo entre la dirección de comunicaciones, que en ese entonces era Tarek (Kahhat), y las sub-áreas.

ML: Y creo que ya me lo comentaste un poquito, pero más específicamente, tu participación como voluntario y coordinador de producción durante la campaña, ¿cuál fue? Los diferentes

roles que tuviste que cumplir.

CS: Al ser tanta gente, por lo que ya te venía comentando, como coordinador que lideraba estas tres áreas, tenía que estar al tanto de lo que iba a ocurrir con todo este concepto de la campaña institucional, entonces al tener el concepto madre -llamémoslo así-, había que aterrizarlo en otras plataformas, otros formatos. Tarek, al ser el director de Comunicaciones, tenía que estar más enfocado en la relación con medios, en la búsqueda de espacios, entonces mi rol era más estar como que en contacto casi diario con los voluntarios, con el equipo, para resolver dudas, juntarme, ver que realmente se esté respetando el concepto, se esté siguiendo al pie de la letra, que por ahí siempre ocurre que hay alguien entusiasmado y quiere mandarse con otra cosa, entonces como más que todo marcar la pauta. Eso, en realidad.

ML: Entonces era más que nada un trabajo de coordinadores, ¿verdad?

CS: Claro, pero, pucha, hay que entender que también el trabajo del voluntario era muy importante, entonces hasta ahora ese es como el eje central del trabajo de TECHO, ¿no? Creo que, sin el voluntariado, no podría andar esto, ¿no?

ML: Y estos voluntarios, ¿cómo se decidió que serían ellos quienes participarían de la campaña?

CS: Para todo trabajo y proyecto, todos los voluntarios estaban libres de participar, o sea no los obligábamos y no decíamos de frente tal persona en tal área o tal proyecto, simplemente se ponía a libre disposición y la gente que más quería o que más podía, en realidad, en ese entonces, se apuntaba y obvio, siempre con el compromiso de que si se está apuntando, hay que hacerlo. Entonces nada, se formaron como comisiones y se iban organizando, desde la búsqueda de actores, scouting por ahí, eso, ¿no?

ML: Genial. Y cuéntame, ¿estos voluntarios tuvieron algún contacto con los actores externos involucrados en la campaña, o no?

CS: No, se hizo como un llamado para saber qué voluntarios tenían como contactos con

influenciadores, pero no tanto como con espacios. Si había por ahí un voluntario que tenía un tío que era, no sé, socio, o trabajaba en algún medio o en alguna empresa, o sea, podían contactarlos para conseguir un espacio por ahí o un financiamiento, pero no era como la labor del voluntariado de ir y buscar esos espacios, simplemente era un apoyo más para que también el voluntariado se sienta parte del trabajo y tuvimos como varia llegada y creo que hasta ahora siguen trabajando con influenciadores que se contactaron en ese entonces.

ML: Y aparte de, bueno, influenciadores con los que pudieron tener contacto, ¿qué otras agencias aparte de la creativa participaron en la campaña?

CS: Teníamos un convenio con MEC, que era la agencia que nos conseguía los espacios en medios, y Burson, que es la agencia de asesoramiento, que ve el tema de situaciones de crisis, más enfocado en temas más administrativos, llamémoslo así. Ambas agencias también eran pro-bono y la chamba, al menos con MEC, que me tocó estar en un par de reuniones con ellos también, fue dura porque no es fácil conseguir espacios, por lo que te comentaba antes, para una ONG que no tiene presupuesto para este tipo de cosas, no se puede dar el lujo de destinar todo su presupuesto para aparecer un minuto a las 8 de la noche un lunes. Entonces, nos consiguieron espacios, sí, fue un éxito, pero espacios poco vistos, no sé si llamarlo con bajo rating pero sí rezagados, fuera del horario estelar, tipo a las 11 de la noche, 5-6 de la mañana, por ahí. Entonces con MEC fue eso. Aparte de medios - televisión y radio-, también fue medios gráficos.

ML: Y ya entrando más a la parte de producción de las piezas para la campaña, ¿cuál fue el rol de los voluntarios en el proceso de producción?

CS: En diseño, lo que recuerdo, al conocer ya los espacios que íbamos a tener por lo de MEC, era ya adaptar este concepto madre, la gráfica madre que nos proporcionaba la agencia Circus, era adaptarlos a los distintos formatos que había que hacer, tipo revistas, tamaños, formas, qué sé yo. En el caso de audiovisual, también hacer videos cortos para spots televisivos de 30

segundos, o banners de web, que iban a durar diez segundos, más que todo adaptación. En el caso de fotografía, el trabajo de fotografía más fuerte fue, creo, en el momento de la producción del video y después ya creo fue más el registro post de todo el trabajo que se estaba haciendo a la par.

ML: Y luego de que se lanzó la campaña, ¿cuál fue el rol de los voluntarios, tanto de comunicaciones como los voluntarios de la institución en general?

CS: Ya fue más como difusión. Se hizo un lanzamiento interno con el equipo de voluntarios en el cual se les presentó la campaña. Para esto, hay un lanzamiento oficial que es ya con prensa y se convoca a medios, pero también por un tema para generar identidad con el equipo y más confianza, se hacen estos lanzamientos internos como un par de semanas antes, donde los voluntarios ya saben que va a ocurrir tal cosa en tal fecha, donde se va a salir a exponer la marca por todos lados, y entonces se les cuenta ahí que necesitamos del apoyo de todos para que justamente la campaña llegue a muchas personas, y ahí hay muchos voluntarios que por ahí pueden llegar a contactos que por ahí son más influenciadores que podrían llegar a gente que nos interese y nos contacte luego a nosotros para mejorar la campaña, la difusión.

ML: Entonces era más un tema de difusión, ¿verdad? Y en el tema de producción del video por ejemplo, ¿quien estuvo a cargo de eso? O en el tema de fotos para la campaña.

CS: Para eso sí trabajamos mucho de la mano con Saturno, que es una casa productora. Esta productora la conseguimos ya a través de Tarek, el director de Comunicaciones, ya que conocía justamente a gente dentro de la productora. No fue tanto por Circus en realidad. Pero se le comentó esto a Circus y Circus accedió y ahí comenzó el trabajo con Saturno, hasta ahora. Hasta ahora siguen siendo como la productora de TECHO Perú. Entonces ellos se encargaron de todo el trabajo de preproducción y producción del rodaje de la campaña. Entonces sí requerimos de voluntarios pero de algunos puntuales, no de todo el equipo, para el registro de lo que estaba sucediendo en el rodaje.

ML: Bueno y ya hablando un poquito más sobre ti como voluntario, ¿qué sientes tú que es lo que has aprendido siendo voluntario de TECHO? De repente cuéntame un poquito cuánto tiempo has sido voluntario, qué diferentes cosas has hecho...

CS: Uf, para no “irme en floro”, yo he estado en TECHO seis años o un poco más, casi, y al principio me involucré en el área de detección y asignación y después pasé a la de comunicaciones, y realmente la experiencia que viví ahí fue, muchas veces escuchamos que es única y todo...lo es, por más trillada que suene esa frase. Uno normalmente se indigna y dice bueno, esto ya no da para más, pero no hay propuestas, no es como alguien propositivo que dice listo me quejo y todo, que está bien, pero qué soluciones hay. Entonces ese fue mi cambio, al menos en como ver las cosas. Y de hecho ayuda bastante el tema de comunicaciones porque muchas veces en mi rubro, al ser tan comercial, se deja mucho de lado el tema humano, entonces sí por ahí que puedes tratar un tema de problema de la mujer o temas de pobreza educación, pero que tanto profundizas tú en el problema, ¿no? Entonces eso me ha servido hasta hoy en día, cuando ya me toca hacer trabajos a la par en otros lados, de no olvidarme de ese aspecto no, el lado social. Y sí, creo que en el lado tanto humano como profesional, me ha ayudado bastante a crecer y a interesarme en estos temas, ¿no? Yo creo que sería contraproducente no haber tenido este cambio después de haber estado seis años en esta organización.

ML: Y, como me comentabas del tema social, tú tenías experiencia en un área social antes de entrar a Comunicaciones, ¿verdad? ¿Y pudiste, ya que tenías esta nueva visión, ver que en la campaña que se hizo en el 2012 no falte este lado social o que el mensaje esté bien dicho, por así decirlo?

CS: Sí, en TECHO es bien complicado sacar campañas. No es como cuando estás en una empresa y ya tienes claro tu visión, tu posicionamiento, y eso. No digo que no haya discusiones de por medio, pero en TECHO es más complicado por un tema de que hay que estar muy

atentos a lo que te comentaba, sobre el tema social. Porque al ser una ONG, una organización que trata esta problemática, tenemos que coordinar con las áreas sociales, con Detección y Asignación, o en ese entonces habilitación social, entonces como que cada área tiene un rol fundamental y muy importante que cuida al detalle que no se pierda el posicionamiento, la filosofía de la marca. Entonces son muchas discusiones, muchas reuniones, pero siempre hay un respeto de por medio entre cada integrante de la institución. No hay una burocracia, por así decirlo, solamente que todos quieren algo bueno para la campaña, para la organización, pero yo creo que la discusión también es parte de esto, entonces como una libre y sana discusión lleva a hacer un gran trabajo como lo que fue la campaña de ese entonces.

ML: ¿Y cuál es tu opinión sobre la estructura del voluntariado en TECHO, en ese entonces?

CS: Hasta hoy en día sigue siendo horizontal, pero sabemos que la horizontalidad también conlleva dificultades. No es fácil, creo que TECHO todavía está aprendiendo de eso, tiene recién 10 años en Perú y creo que recién los últimos 5 años ya se ha trabajado a profundidad el tema de la comunicación interna, la importancia de desestigmatizar todas estas cosas. Entonces, lo que si no se pierde el foco es que el voluntario, tanto el voluntario como las familias con las que se trabaja en TECHO, son el eje central. Sin esto no anda el trabajo. Nosotros creemos que el voluntariado es como la pieza clave con la cual puedes generar conciencia social a través de estas personas, lo que se conoce como agentes de cambio. Entonces al principio había una cierta preocupación por si involucrar a los voluntarios desde el inicio y hasta el final, o en que momentos habrían de intervenir, porque como te comentaba antes no existía un flujo incluso de trabajo, de articulación, TECHO estaba aprendiendo. Hoy en día creo que ya tiene las cosas mucho más claras, y entonces creo que ahora ya la función del voluntario ha tomado mayor importancia. Como siempre lo ha sido en realidad.

ML: Entonces, cuéntame, ¿qué opinas del trabajo voluntario como herramienta para el cambio social? Ya me lo estabas comentando un poquito, pero ¿te parece algo fundamental?

CS: Sí, creo que ahí coincidimos en que... a ver, TECHO se enfoca en los jóvenes. No descarta tampoco el que se involucren personas mayores -mayores entendamos 30 años, no sé- pero al entender que la gente joven todavía está en un proceso de educación, de entendimiento de la vida, de cómo funciona al menos toda la realidad, y al no contar con muchos espacios de participación, donde realmente se cuente la opinión de los jóvenes, es que TECHO aprovecha un espacio para generar este involucramiento y búsqueda de participación colaborativa con los voluntarios, y generando justamente esta conciencia social. Entonces, muchas veces llegan jóvenes con ideas, pueden estar equivocados o no, pero esas ideas las hacen llegar a la institución, y ya el trabajo de TECHO en sí es que, una vez están adentro, trabajar a través de espacios formativos este cambio de conciencia, porque no sería ideal que la persona que llegó con unas ideas se vaya con las mismas ideas con las que entró. Entonces se busca justamente transformar esa visión de vida. No es algo tampoco obligatorio o como se dice por ahí un pensamiento sectario. Para nada. Ya que al ser una educación...no sé por qué le digo educación, pero es una formación más como libre, horizontal, y hoy en día TECHO está descubriendo eso no, como la importancia también de la educación popular para que a través del diálogo que existe entre los voluntarios, entre las personas, los directores y todo, y las mismas familias que viven en los asentamientos, no haya esta diferencia de estratos sociales, ¿no? sino más bien como una convivencia social sana, y es lo que TECHO hace.

ML: Y cómo así, es decir, ¿qué fue lo que te motivó a ti para entrar a TECHO y ser voluntario de comunicaciones en específico, luego de haber estado en esta otra área que me contaste?

CS: Creo que fueron muchos indicios los que me hicieron entrar a TECHO en realidad. Era el 2010 creo y ya habían pasado 3 años del terremoto en pisco, que fue el auge en el cual...auge en el tema mediático de TECHO Perú, en el cual se hizo descubrir y conocerse. Yo ya lo había visto pero en ese entonces no tenía esta conciencia activa de querer aportar. Fue en el 2010 que vi por ahí un anuncio, justo conocí a un compañero de clases que ya había estado participando

en un par de construcciones, entonces como que fueron como varias cosas que yo dije ya, ya es. Entonces yo también sentía la necesidad de hacer algo. Esa fue mi idea inicial, querer hacer algo. Que hasta ahora sigue siendo, pero ya creo que con mayor conciencia. Entonces entré en el 2010, entré al área de Detección, que básicamente es un trabajo de campo, encuestar, levantamiento de información, caracterización de hogares, de familias, y luego de eso en el 2012 ya pasé al área de Comunicaciones, porque yo estudio diseño y cumplía con el perfil y me invitaron a pertenecer al área. Entré y desde ahí me enganché y en el 2013 ya pasé a ser parte como de la planilla de directores, coordinadores, y después salió una convocatoria y me pude ir a Chile a trabajar casi dos años y medio como casi lo mismo que hacía en Perú pero ya a un nivel más regional.

ML: ¿Cuáles eran los cargos que cumplías, más o menos? ¿De qué te ocupabas? Allá en Chile.

CS: El perfil era Jefe de Publicidad, Diseño y Creatividad. Era liderar las estrategias comunicacionales en las campañas institucionales de los países donde está presente TECHO en Latinoamérica, era darle eso, como el seguimiento, darle también como una identidad visual al TECHO, que hasta hoy en día todavía sufre un poco de eso. Pero era eso, sentar las bases, tanto visual como comunicativa, y luego ir las como difundiendo a los países, capacitándolos, viajando incluso a varios países para la implementación de campañas regionales, y eso básicamente era la función que me tocó hacer en TECHO Chile.

ML: Saliéndonos un poquito del tema, ahora que lo comentas me ha venido la duda: ¿cuál es la diferencia entre una campaña regional y una campaña institucional? En TECHO.

CS: La campaña regional viene a ser una campaña en la cual se involucra a todos los países, de todo América Latina, y también de Estados Unidos y Europa. Se les explica que va a suceder algo, desde antes que se forme el brief incluso, e incluso los mismos directores y gente del área de Comunicaciones de cada país, aporta con sus ideas en el brief, y luego ya cuando sale la campaña -que se trabaja con una sola agencia, en este caso es Y&R de Uruguay- se trabaja este

concepto y luego se comparte al resto de países y los países solo tienen que aplicarlo en sus plataformas, medios locales. Viene a ser una campaña institucional, solo que más grande. Y la campaña institucional es la campaña hito del país, tipo el ejemplo de la Teletón, que se hace una vez al año, bueno, algo muy parecido. TECHO una vez al año tiene esta actividad grande donde se expone más a los medios pero eso no quiere decir que tampoco a lo largo del año no haga nada, porque también tiene campañas a la par, de crowdfunding y otros medios de búsqueda de financiamiento pero más chicas, ¿no? Entonces la campaña institucional es el momento clave en el cual hay que aprovechar para salir “a full” a los espacios que podamos.

ML: Y dirías que cumple con un objetivo más de branding, ¿no?

CS: Tanto de branding como de posicionamiento de lo que hace la institución, ¿no? Es el único momento en el que podemos salir a hablar así a full y no dejamos de lado también eso; lo que hacemos.

ML: Genial. Y ya regresando un poco al tema, ¿tú personalmente qué sientes que aprendiste participando de esta campaña? La campaña de 2012.

CS: Lo que me gustó de esta campaña en sí, que creo que fue la última en la que estuve, en Techo Perú, fue el proceso creativo de cómo se llevó el desarrollo de la campaña, desde el brief hasta el concepto. Era la primera vez que estaba tan involucrado en un proceso de este tipo y para mí fue genial, porque andaba justo en ese descubrir de mi carrera también, y asistir a las reuniones con las agencias y con toda esa gente externa que en ese entonces solo era...mi rango solo era el equipo de voluntarios, las familias y nada más, pero llegar ya a estas otras personas era genial y me permitió también a mí desarrollar mi capacidad de desenvolvimiento, de exposición, también de liderazgo, y fue muy bueno y me llevé demasiadas cosas en la cabeza en cuanto a lo que te comentaba también antes de las discusiones que se generaban también con las otras áreas sociales, que no hay que dejar nada de lado, toda opinión, toda participación siempre es bienvenida, no hay opinión mala. Creo que lo que me quedó claro es que todos

aportan, ¿no? Lo que se dice y lo que no se dice, porque a raíz de eso se concibe ya la idea con fuerza y es gracias justamente a todas estas discusiones que se logra.

ML: ¡Genial! y, ya para terminar, ¿sientes que haber sido voluntario de comunicaciones en TECHO contribuyó a tu desarrollo personal y/o profesional?

CS: Tanto en el lado humano como en el lado profesional, de hecho yo creo que logró su cometido, por así decirlo, conmigo, al menos, por lo que te comentaba antes: llegué con esta idea de querer hacer algo, y después ya hoy me quiero involucrar en más cosas, más proyectos con este enfoque social, generación de políticas públicas...en el lado humano también me hizo entender cómo funciona muchas veces esta dinámica social entre la gente, sientes que ves la relación como los sociólogos, como cuando ven la interacción social de las personas, vas entendiendo eso. Empiezas a ver cosas que antes no veías, desde el simple hecho de ver cosas de las que se habla hoy en día como el machismo, el acoso que está muchas veces encubierto por “silbidos” o en fin. El haber estado en TECHO me permitió involucrarme tanto en esos temas porque no solamente se ven temas de pobreza; creo que la pobreza es la máxima expresión del problema en general, pero también se comparten y se discuten otras problemáticas. Eso me ha hecho sentar cabeza en el aspecto social, en el querer hacer muchas más cosas, desde otros lados -como se dice- “de la cancha”, pero siempre claro en que la idea es avanzar, aportar, yo creo que cada una de las personas en algún momento deberían hacer algo para buscar el beneficio de la sociedad, de hacerla crecer. Yo creo que la idea no es solamente esperar que el Estado haga cosas, yo creo que hoy en día hay espacios en que se invita a la ciudadanía a ser parte-de; son pocos todavía, pero eso abre puertas a que se puedan hacer más cosas y que se puedan crear más espacios así. Se está haciendo, se está creando, y el afán no es avanzar avanzar avanzar, sino también ver atrás a lo que estás haciendo, siempre con una conciencia crítica, incluso de tu persona, porque no puedes ir avanzando en todo lo que quieres aspirar sin que tampoco veas tu lado humano, tú como persona cómo estás

asimilando esto, lo otro, cómo te afecta. Yo creo que haber estado en TECHO me ayudó a entender la importancia del trabajo colaborativo, la importancia del trabajo mancomunado entre otros actores, porque estamos hablando de un problema multidimensional, entonces yo creo que la solución debería ser también en conjunto.

ML: Genial. Bueno, ¡muchas gracias!



Ficha de organización de análisis de contenido

Productos audiovisuales

Categorías de análisis	Disección de análisis	Disciplina de influencia	Procesamiento o medida	Unidades de análisis
Información verbal	Diálogos, términos, palabras, narración	Lingüística	Cualitativo	Spot 1 de intriga de la CI – “Pandora Project #1” Spot 4 de intriga de la CI – “Pandora Project #4” Spot 5 de intriga de la CI – “Pandora’s Final Project”
Información visual	Imágenes, tomas, encuadres	Lenguaje audiovisual		
Información auditiva	Música, sonidos de ambiente, voz	Lenguaje sonoro		
Elementos físicos y espacios	Relación entre el actor y el espacio, locaciones, objetos	Lenguaje cinematográfico.		
Signos y símbolos	Elementos representativos, imágenes	Semiótica, semántica		
Categorías y temas	Relación entre las ideas principales, su representación y el contexto sociocultural	Semiótica, sociología		

Productos gráficos

Categorías de análisis	Disección de análisis	Disciplina de influencia	Procesamiento o medida	Unidades de análisis
Información verbal	Diálogos, términos, palabras, narración	Lingüística	Cualitativo	Gráfica de la CI – motivo 1: mujer / Machu Picchu
Información visual	Imágenes, tomas, encuadres	Lenguaje audiovisual		
Elementos físicos y espacios	Relación entre el actor y el espacio, locaciones, objetos	Lenguaje cinematográfico.		
Signos y símbolos	Elementos representativos, imágenes	Semiótica, semántica		
Categorías y temas	Relación entre las ideas principales, su representación y el contexto sociocultural	Semiótica, sociología		

Unidades de Análisis

1. Pandora Project #1: t.ly/IeYc



2. Pandora Project #4: t.ly/RfYB



3. Pandora's Final Project: t.ly/RFj



4. Spot: Cebiche: t.ly/YzgW



5. Gráfica: Machu Picchu

