

Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Periodismo y Comunicación Social

Planificación Comunicacional de Campañas Políticas

Documento de Cátedra: Instrumentos de diagnóstico

“Matriz FODA, Grupos Orientados (Focus Groups) y Encuestas”

Matriz FODA

Nacida y utilizada para el marketing comercial, la matriz **FODA** (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas) constituye un instrumento de diagnóstico relativamente sencillo, pero sumamente importante para establecer un cuadro de situación respecto del candidato y/o su partido, a través de los cuales se establecerán los futuros pasos a seguir. Por tal motivo, es necesario realizarla en el inicio del proceso de planificación para luego ser permanentemente verificada, en virtud de los cambios que pudieran desarrollarse en el escenario que observamos.

La FODA consiste en un cuadro de doble entrada en donde se colocarán todos los datos importantes -tomando en cuenta los objetivos del candidato o partido- relativos al candidato, a su partido, a los candidatos y partidos adversarios, al electorado y a todos los actores que influyen o pueden influir en el campo político/electoral.

Dentro del cuadrante **Fortalezas** se ubicarán todas aquellas facultades, atributos y capacidades propias del candidato y, por tanto, una ventaja comparativa respecto a sus adversarios. Estas capacidades devienen de sus condiciones físicas (edad, aspecto físico), actitudinales (imagen proyectada, carisma), históricas (trayectoria política, sucesos que lo dejan bien catalogado ante el electorado), y todos aquellos aspectos relevantes que sumen a los objetivos del candidato o partido.

En contrapartida, las **Debilidades** son todos atributos y factores negativos que tiene (o bien aspectos positivos que carece) el candidato, y que lo coloca en una posición desfavorable ante sus adversarios.

Es importante aclarar que tanto las **Fortalezas** como las **Debilidades** darán cuenta de la situación que se está dando al **interior** del candidato o del partido, lo cual nos da la posibilidad (siempre relativa, y sujeta a múltiples condicionantes) de trabajar directamente sobre estos factores, potenciando las Fortalezas y anulando –o al menos mitigar- las debilidades.

Por otra parte, tenemos las **Oportunidades**, es decir, aquellos agentes positivos que provienen del entorno del candidato o partido, y que le permitirán tener ventajas frente a sus adversarios. Y las **Amenazas**, situaciones que juegan un papel negativo para los objetivos del candidato o partido.

En este caso, estos dos ítems provienen del **exterior** del candidato o partido, básicamente de la situación coyuntural del escenario político, económico y social del electorado, aunque también pueden registrarse casos donde el panorama internacional constituya un elemento a tener en cuenta. Por lo tanto se hace más difícil –en algunos casos, imposible- incidir en ellas para explotar más las Oportunidades y eliminar o atenuar las Amenazas.

Esquemáticamente, la matriz FODA trabaja en base a dos pares de ejes clasificadores: Interior/exterior y Positivo/negativo. De la combinación entre elementos de cada eje, surgirán los cuadros que dan forma a la matriz:

□

Aspectos positivos □

Aspectos negativos □ **Interior al Candidato/partido** □

□ **Interior al Candidato/partido** □

Interior al Candidato/partido □

FORTALEZAS □

DEBILIDADES □ **Exterior al Candidato/partido** □

□ **Exterior al Candidato/partido** □

Exterior al Candidato/partido □

OPORTUNIDADES □

AMENAZAS □ □

Es importante advertir que, si bien a simple vista el esquema no reviste grandes inconvenientes, la decisión de encasillar a un factor puede tener algunas dificultades. En primer lugar está el hecho de incluir o no a un determinado factor. Si bien, como hemos dicho, los objetivos del candidato o partido serán los que actúen como filtro, muchas veces puede suceder que este factor contenga aristas que logren hacer dudar acerca de su importancia. Por otro lado (y esto suele

producirse con normalidad) se puede dar el caso en el que un factor puede ser una Fortaleza y a su vez una Debilidad, o bien, una Oportunidad y al mismo tiempo una Amenaza. Tengamos en cuenta que esta clasificación presenta *per se* algunos puntos a considerar: en principio es subjetiva –porque si bien cada factor debe ser respaldado por datos concretos, algunas fuentes de información pueden resolver que un factor es positivo, otras pueden a su vez considerarlo negativo-.

Por otro lado, los adversarios también juegan, y en esta puja por lograr potenciar las Fortalezas y Oportunidades y eliminar o disminuir las Debilidades y Amenazas está la posibilidad de que alguno logre instalar una sensación o imagen, o suceda algún imprevisto, que atente contra un aspecto positivo del candidato. Un tercer punto a tener en cuenta es que los datos que vienen del entorno del candidato o partido suelen depender del contexto histórico, que a su vez determina el humor del electorado (y que, en países como el nuestro, son notablemente cambiantes), por lo que puede suceder que en un determinado momento se esté produciendo una transición, o una transformación histórico-social, que produzca un momento de vacilación sobre el valor de ciertos factores. En todos los casos, la capacidad técnica del consultor será quien establezca las condiciones para lograr que la matriz FODA sea una herramienta confiable y eficaz para visualizar el escenario y establecer los pasos futuros.

Grupos Orientados (Focus Groups)

La técnica del Focus Groups también proviene del marketing comercial, y permite obtener información cualitativa respecto a temas que se consideren primordiales para la campaña, sea ésta referente al candidato como así también de los adversarios y del electorado. Ésta consiste básicamente en reunir a un número determinados de personas (generalmente entre 6 y 10) previamente seleccionados en base a patrones estadísticos, y preguntarles acerca de sus preferencias y opiniones respecto un determinado tópico. La entrevista usualmente se realiza en una atmosfera tranquila e informal, de estilo de cuarto de conferencia o sala de recibo, que estimule la conversación.

La reunión normalmente dura entre una hora y dos, y son dirigidas por personas altamente profesionalizadas, por lo que también son costosas. Las sesiones usualmente se organizan de tal forma que los representantes del candidato puedan observar la reunión detrás de un espejo de una sola visión, o bien por circuito cerrado de televisión. La entrevista usualmente se graba en cinta de audio o de video, a fin de ir teniendo un seguimiento de las continuidades y cambios que se vayan dando al interior del grupo.

Esta técnica tiene la valiosa importancia de ser aplicada en cualquier momento de la campaña, aunque se recomienda que comience a utilizarse no bien el candidato ha iniciado su campaña electoral, y se emplea frecuentemente durante los primeros pasos de la campaña, ya que esta técnica funciona como un elemento de ajuste permanente, y es en los primeros tramos de la campaña cuando todavía se pueden tener dudas acerca del perfil comunicacional que está tomando el candidato (de la misma forma en que, en el marketing comercial, se usa cuando se ha lanzado un producto al mercado y se busca medir –y mejorar, de ser necesario- la satisfacción del cliente.

En cuanto a las preguntas, éstas son diseñadas previamente de acuerdo a la metodología particular que esta técnica conlleva. El factor diferenciador respecto a las encuestas tradicionales consiste en la interacción que se produce en el grupo consultado en el momento de responder cada una de las preguntas, en las

opiniones adicionales que resultan de esa interacción, ya que logrará obtener información valiosa, ya sea del grupo (aspectos comunes en determinados perfiles de personas) o del candidato (problemas y potencialidades, vistos por varios perfiles).

Para realizar el cuestionario se utilizan tanto preguntas abiertas como cerradas. Dentro de esta clasificación, se pueden establecer varios tipos. Utilizando la clasificación propuesta por Kotler-Armstrong, podemos hacer una clasificación de los tipos de preguntas que se realizan con esta técnica.

TIPO DE PREGUNTAS EN FOCUS GROUP

(Fuente: Marketing, Kotler-Amstrong, Prentice Hall, Pág.. 120)

Preguntas Cerradas		
Nombre	Descripción	Ejemplo
Dicotómicas	Pregunta que ofrece dos posibilidades de respuesta	<i>Ha votado en la elección anterior?</i> Si _____ NO _____
Opción Múltiple	Pregunta que ofrece tres o más posibles respuestas.	<i>Cuales son los temas que mas le preocupan?</i> desocupación___ inseguridad___ inflación___ educación___
Escala de likert	Afirmación con la que el encuestado indica su grado de acuerdo o desacuerdo	<i>Cristina Kirchner no brinda conferencias de prensa</i> Desacuerdo___ Acuerdo___ Ni acuerdo ni desacuerdo___
Diferencial Semántica	Escala inscripta entre dos palabras bipolares; el encuestado selecciona el punto que representa la dirección e intensidad de sus sentimientos	<i>Cristina Kirchner</i> Grande _____ Pequeña _____ Experimentada _____ Sin experiencia _____ Moderna _____ Anticuada _____
Escala de importancia	Escala que califica la importancia de algún atributo, desde "nada importante" hasta "extremadamente importante"	<i>El compromiso de Cristina Kirchner con los DD.HH. le parece:</i> Muy importante___ importante___ Poco importante___ Nada importante___
Escala de calificación	Escala que califica algún atributo desde "deficiente" hasta "excelente"	<i>La gestión del actual gobierno le parece:</i> Excelente___ Muy bueno___

		Buena__ Regular__ Deficiente__
Escala de Intención de voto	Escala que describe la intención de voto del encuestado	<i>Si Mauricio Macri se postula como candidato para las próximas elecciones presidenciales</i> Definitivamente lo votaría____ Probablemente lo votaría____ No estoy seguro__

Preguntas Abiertas		
Nombre	Descripción	Ejemplo
Sin estructura alguna	Preguntas que pueden contestarse de un sin número de maneras	<i>¿Que opinión le merece la Presidenta Kirchner?</i>
Asociación de palabras	Se presentan palabras, una por una, y los encuestados mencionan la primera palabra que se les ocurre	<i>¿Que palabra le viene a la mente cuando escucha lo siguiente?</i> Inflación_____ Indec_____ Retenciones_____
Completar enunciados	Se presentan enunciados incompletos, uno por uno, y los encuestados los completan	<i>Cuando tengo que votar, la consideración más importante para elegir al candidato que decisión es_____</i>
Completar relatos	Se presenta un relato incompleto, y se pide a los encuestados completarlos	"Sigue el conflicto con el campo. Noté que la relación entre el Gobierno y los ruralistas no ha cambiado. Esto genera en mí los siguientes pensamientos y emociones... <i>Ahora complete el relato.....</i>
Completar imágenes	Se presenta una imagen de dos personajes, y uno dice algo. Se pide a los encuestados identificarse	<i>Llene el globo vacío.....</i>

	con el otro y llenar el globo vacío	
Pruebas de Percepción Temática (TAT)	Se presenta una imagen y se pide a los encuestados inventar una historia que describa lo que esta sucediendo o podría sucede en la imagen	<i>Invente una historia acerca de lo que ve....</i>

ENCUESTAS

Sin lugar a dudas, las encuestas constituyen el instrumento de diagnóstico más conocido y difundido de todos. Sujetas a una sobreexposición y, muchas veces, a una tergiversación deliberada de sus resultados, las encuestas terminan siendo el centro de atención de las campañas a medida que se acerca la fecha de votación.

Antes que nada, es necesario marcar la diferencia entre encuesta y sondeos, términos que suelen tomarse como sinónimos, pero que guardan entre ellos una importante diferencia. Mientras que la encuesta sigue un diseño metodológico –de base matemática- para proporcionar una muestra representativa, los sondeos son realizados sin este diseño, y siguen –a lo sumo- solamente criterios de corte sociodemográficos. Los sondeos pueden realizarse en la vía pública, por teléfono o por internet, pero sus resultados sólo pueden dar una idea más o menos aproximada de las tendencias de la opinión pública. Las encuestas, en cambio, se basan en la llamada “Ley de los grandes números”, que indica que *lo probable* tiende a coincidir con lo que piensa el total de una determinada población, por lo que gran parte de la exactitud de éstas provienen de lo representativa que sea su muestra.

Para que una encuesta sea realmente confiable, debe respetar dos puntos fundamentales:

- La muestra debe ser confeccionada cuidadosamente, siguiendo los fines precisos de la investigación.
- La muestra debe ser lo más representativa posible, lo cual supone encuestar a la menor cantidad de personas posibles.

Además de estas cuestiones, hay otras ajenas al diseño y representación de la muestra que deben considerarse para disminuir el margen de error, como el diseño y la ejecución del cuestionario. Pero de todas maneras, en la

representatividad de la muestra descansan las mayores posibilidades de obtener resultados altamente confiables.

Más allá de esto, es conveniente agregar –y hay varios ejemplos que lo demuestran- que las encuestas pueden equivocarse, a pesar de estar bien confeccionadas y llevadas a cabo correctamente. A la muestra la conforman seres humanos que, como tales, son dinámicos y pueden cambiar de opinión a corto plazo. Por eso, más que los resultados, las encuestas deben servir para obtener un pronóstico de cómo está el escenario, que permita realizar las acciones correspondientes para mantener o rectificar el rumbo.

En las actuales sociedades de la información, las encuestas pasan de ser un instrumento de diagnóstico a convertirse en noticia, que pueden volcar decididamente el resultado final de la elección hacia uno de los candidatos, y no siempre al que en ese momento figura al frente de la intención de voto. En tal sentido, no hay que dejar de reconocer que las encuestas previas a las elecciones constituyen para la población la mayor información que dispone para saber las preferencias de la mayoría y, en este sentido, actúa como un factor que puede influir en la decisión final de los votantes.

Sin embargo, es preciso conocer a fondo todos los factores que inciden en las preferencias de la opinión pública, ya que no siempre ocurre el llamado “efecto bandwagon” o carro vencedor, según el cual los votantes indecisos se inclinan a votar al presunto ganador. Por eso mismo, cualquier intento de distorsión –cuando no de invención- de los resultados, además de ser un acto éticamente reprochable, tampoco asegura el resultado deseado.

Por eso tanto el consultor como el candidato deben ser lo suficiente equilibrados para no ver una victoria segura en una encuesta que le es favorable, ni una derrota en el caso contrario. Por supuesto que este método, bien aplicado, no está expuesto a milagros, por lo que los resultados inesperados que pudiesen producirse en una elección se inscriben dentro de lo probable; por tal motivo, para evitar sorpresas y no depositar el éxito o el fracaso sólo en esta herramienta de diagnóstico, tanto el consultor como el político debe considerar a las encuestas como una suerte de termómetro que mide las tendencias de la opinión pública en un momento determinado. Por eso, pensar en el contenido programático de una campaña sólo por lo que muestran las encuestas es un error que en gran medida puede llevar a la derrota.

Selección de Blancos

La decisión de determinar cuándo y a quiénes se va a dirigir los mensajes es clave para la estrategia comunicacional, y debe ser tomada teniendo en cuenta las particularidades del campo en el cual se está actuando. Antes que nada, se debe considerar que el electorado no es homogéneo, sino que está constituido por varios tipos de electores, dentro de los cuales se deben priorizar los que mejor contribuyan a lograr el objetivo de la campaña.

Sin embargo, esta elección no es fácil, ya que la propia delimitación de grupos electores tiene sus dificultades, principalmente porque hay diversas clasificaciones que deben atenderse. Hay que considerar las clasificaciones sociológicas (sexo, edad, clase social, etc), pero también se debe atender a otros aspectos no menos importantes, como afinidades políticas (voto duro, proclive al candidato, indecisos e incluso proclive a un adversario), el nivel de información e interés respecto a la política, y la capacidad de multiplicar votos a favor del candidato (los llamados líderes o transmisores de opinión).

Precisamente, los líderes de opinión es el primer blanco al cual se debe apuntar. Al hablar de líderes de opinión se hace referencia a todas aquellas personas que cumplen un rol importante dentro del campo electoral (dirigentes políticos, sindicales, sociales, representantes de sectores económicos y financieros, e incluso periodistas y figuras del espectáculo y del deporte). Es decir, gente cuya validación social lo instala como voz autorizada para legitimar al candidato y aumentar sus posibilidades de ser votado por el electorado. Por eso mismo, es necesario convertir a los líderes de opinión en el primer blanco a conquistar, desde el inicio mismo de la campaña, ya que mientras más tiempo se los tenga apoyando al candidato, más gente (entre ella, otros líderes de opinión) habrá logrado convencer, y más voto habrá conseguido.

Al mismo tiempo, debe trabajarse con aquel segmento que se encolumna detrás del candidato, es decir, el llamado voto duro, ya que se considera que los votantes de esta fracción no deben ser convencidos. Sin embargo, es importante no dejarlo de lado y dirigirse a él manteniendo el perfil político y comunicacional, para evitar dudas y desencantos. Para ambos segmentos, el contacto personal a través de reuniones, mítines y actos políticos son los medios más recomendables para trabajar con esos blancos, ya que desearán conocer en profundidad las propuestas y la forma en que se trabajará para lograr el objetivo.

En un segundo momento, a medida que promedia la campaña y una vez que se ha dirigido a los líderes de opinión y a aquellas personas que apoyan al candidato, es el momento de dirigirse al segmento de votantes independientes, pero con interés por las cuestiones políticas y por informarse en tal sentido. Gente que puede simpatizar o no con el candidato, pero no mantiene una "fidelidad" histórica con un candidato o partido, sino que suele decidir su voto de manera racional, evaluando las distintas propuestas en danza. Por eso se nutren de información de los candidatos, en forma permanente o no, pero de todas formas no se muestran desinteresados por las noticias o programas que involucren a éstos, y pueden cambiar su voto en la medida de que se sientan representados (aunque esto no se produce con facilidad). En este caso, las propuestas tienen que ser contadas pero bien desarrolladas, y para eso se deben utilizar los medios más indicados: la prensa escrita y la radio, para lograr fortalecer a quienes se sienten proclives a votar al candidato, pero fundamentalmente para convencer a quienes se sienten inclinados a votar a otro.

Por último, en el momento en que se debe intensificar y ampliar la llegada del mensaje del candidato al electorado, se debe hacer hincapié en los indecisos (que en promedio conforman entre un 30 y un 40 % del electorado, es decir, un segmento decisivo para lograr el objetivo), es decir, aquellas personas que no se sienten interesados por la política y, por tanto, están desinformados de los hechos políticos y los mensajes de los candidatos, pero llegado el momento deben tomar partido por algún candidato. Es ahí donde se debe elegir un medio que llegue a la mayor parte del electorado con un mensaje que no contenga ninguna clase de complejidad; por el contrario, los mensajes deben ser, por sobre todas las cosas, emotivos. Para ello, la televisión es el medio ideal (aunque la radio también puede ser de utilidad).