

INTRODUCCIÓN.

1.El Marketing Político como disciplina y la Consultoría Política como profesión han tenido un desarrollo con muchas descompensaciones, asimetrías y desajustes. Especialmente en las relaciones entre teoría y práctica.

2.Por muchos años, desde los inicios de las campañas electorales modernas, hace de esto ya medio siglo, no existió una sistematización de los conocimientos relevantes para la conducción de campañas, tampoco los consultores políticos tenían una formación académica estructurada. Es más, durante décadas los programas de grado e incluso de postgrado de Ciencia Política, a nivel mundial, no incluían al Marketing Político como materia específica de estudio. Por otra parte, los consultores políticos más conocidos, especialmente los norteamericanos, eran orientadores prácticos de campañas con poca preparación, o a veces sin ninguna formación universitaria.

3.Durante largo tiempo hubo una desconfianza recíproca entre consultores políticos y académicos. Para los académicos, el Marketing Político era una actividad poco seria, improvisada, no sistemática, y los Consultores Políticos unos vendedores de ilusiones incultos y oportunistas que cobraban muy caros sus dudosos servicios. Para los consultores políticos, la academia era un lugar donde se impartían conocimientos librescos de poquísima utilidad para la política práctica y donde se insistía en desconocer las necesidades reales del mercado.

4.En cierto sentido todos tenían razón. Los consultores políticos sin formación específica eran estrategias prácticos, más bien tácticos intuitivos que calmaban los nervios de los candidatos con consejos tajantes, unívocos, inapelables, rápidos, reflejos. Los políticos profesionales apreciaban este perfil de Gurú que hacía simple lo complejo, fácil lo difícil, previsible lo imprevisible. En cierto sentido, los consultores políticos eran para los candidatos lo que las ideologías para los

militantes políticos: reductores de la complejidad del mundo que hacían la vida más simple y más segura. Una suerte de oráculo que protegía de las incertidumbres y la duda.

5. Los consultores políticos de este tipo acumulaban, en el mediano o largo plazo, tantos aciertos como desaciertos, tantos éxitos como fracasos. Algunas derrotas tanto o más resonantes que sus victorias^[1]. Porque la ausencia de sistematización les impedía tener mapas de ruta confiables, que les hiciera evitar los escollos más peligrosos y que les permitiera aprovechar de manera íntegra las oportunidades que toda campaña ofrece.

6. El ámbito académico y las universidades demoraron también largo tiempo en adaptarse a las demandas de la sociedad, del mercado y de la vida política práctica. Existían desde hacía mucho tiempo estudios relevantes para la práctica política, tales como sociología electoral, comunicación política, teoría organizacional. Pero esos conocimientos parecían ser destinados únicamente a investigación pura, publicaciones, análisis y docencia. Tal vez por herencias aristocráticas y cierta soberbia intelectual los académicos tenían horror de incursionar en los terrenos fangosos de la política práctica.

7. En los últimos veinte años estas tendencias, sin embargo, comenzaron a cambiar. En los Estados Unidos hay universidades prestigiosas que ofrecen formaciones sistemáticas en Marketing Político y Gerencia Política. En París hace ya casi veinte años que existe un postgrado (DESS) en Marketing Político. Mientras tanto las nuevas generaciones de consultores políticos exhiben como antecedentes legitimadores sus formaciones de grado y postgrados, generalmente en Ciencia Política o en Comunicación, o en combinaciones de ambas disciplinas.

8. Esta unión de la teoría y la práctica es reciente y le ha dado aceptabilidad a la consultoría política en ámbitos académicos, al mismo tiempo ha enriquecido a la disciplina del Marketing Político, haciéndolo un conocimiento más sistemático, acumulativo y transferible. Ya los Gurús están dando paso a una nueva generación de consultores, mejor formados, que anhelan menos a las genialidades y a la magia electrónica y más

al trabajo sistemático y a los valores seguros.

El Marketing Político hoy.

9. Este libro contiene los conceptos del Marketing Político y las técnicas de campaña electoral que se utilizan en el presente. Como se verá, son una serie muy amplia de conocimientos y técnicas, algunas muy viejas, ancestrales, otras muy recientes. Hace ocho años atrás escribí mi primer libro de Marketing Político. En esa oportunidad creí necesario hacer un libro de divulgación de una disciplina todavía poco conocida en América Latina. Ese trabajo partía de la teoría para llegar a la utilización práctica de los conocimientos. En este libro el camino es el inverso. Parto de un conjunto muy grande de experiencias personales que he acumulado en quince años como consultor y trato de sistematizarlas en un trabajo que tenga un orden racional, lógico, bien articulado, para que los conocimientos sean acumulables, aprovechables y transferibles.

10. Hasta hace cierto tiempo se consideraba que lo que definía a una campaña electoral moderna, trabajada en perspectiva de Marketing Político, era la utilización de una agencia de publicidad para la comunicación y una consultora de opinión pública para el estudio del electorado. Hoy en cambio, la utilización del Marketing Político se ve en la contratación de un profesional, de un especialista, para el diseño de la estrategia de campaña. Hasta hace algún tiempo, y aún hoy en la mayoría de los países, la estrategia electoral la definía el candidato, la agencia introducía otra estrategia de facto en la comunicación y la consultora desarrollaba otras variantes, con lo cual la campaña tenía tres estrategias, es decir ninguna.

11. Este libro tiene, como tiene el Marketing Político hoy, una centralidad clara y definida en torno a la estrategia. Este libro es estrategia, insumos para la estrategia y pautas de implementación de la estrategia. Así debe ser también una campaña para lograr los mejores resultados. Es decir el triunfo electoral, o cuando ello no es materialmente posible, el logro de los objetivos fijados. o la extracción del máximo de la

potencialidad del candidato.

12.El orden y la estructuración de este libro están pautados por los diferentes momentos de la estrategia electoral. Primero definimos los conocimientos necesarios para la formulación de la estrategia: los objetivos, conocimiento del candidato, conocimiento de los adversarios, conocimiento de los electores, conocimiento de la elección. Diseñamos la estrategia y tomamos decisiones sobre el mensaje, sobre los grupos objetivo, sobre los medios de difusión y sobre los tiempos en los que comunicamos estos contenidos. La implementación de estos contenidos de estrategia debemos sustentarla en un eficaz respaldo organizacional, en la construcción de un equipo de campaña que asegure el seguimiento y la ejecución de las diferentes tareas previstas en la estrategia. Por último debe haber un sistema de evaluación del desarrollo de la campaña, que haga los ajustes necesarios en la marcha para procesar los cambios ocurridos en el contexto y para acercarse cada vez más al centro del objetivo principal de campaña.

13.Este libro tiene el objetivo de dar un apoyo de conocimientos prácticos a aquellos que tengan la responsabilidad de orientar una campaña electoral para un candidato. Sin duda la mejor opción que tiene un equipo de campaña para lograr sus objetivos es contratar un especialista. Pero esto no es siempre posible, muchas veces por circunstancias económicas o de otra naturaleza. Sin embargo aún en estos casos, la aproximación a un método racional y eficaz de campaña, apoyado por una literatura específica, hace que grupos política y económicamente débiles se fortalezcan y progresen, haciendo que las campañas profesionales que son imposibles de estructurar en un momento determinado sean viables en otro. Por otra parte, aún para aquellos equipos que pueden contar con los servicios de un consultor de primera línea, siempre es útil que conozcan las técnicas de campaña y la lógica de organización de una estrategia electoral, con lo que se obtiene un equipo altamente eficaz y especializado y que trabaja en un mismo registro y en una misma lógica, de manera bien articulada.

14.Como todo trabajo que tiene naturaleza de manual, en este libro se dan un conjunto muy grande de orientaciones y consejos. dirigidos a acompañar los distintos pasos del

desarrollo de una campaña electoral. Nos preocupamos especialmente, sin embargo, de trascender el conocimiento libresco, y llegar a transmitir las lógicas por las cuales un contenido funciona en determinadas circunstancias y en otras no. Junto con ciertas orientaciones y técnicas específicas incluimos precisiones y comentarios que ponen en alerta sobre las contraindicaciones que algunas de estas técnicas pueden tener, advertencias sobre cómo no confundir conceptos de campaña muy cercanos y similares que funcionan muchas veces con lógicas opuestas, en fin todo aquello que hace a la experiencia práctica y al conocimiento profundo del material con el que se trabaja.

Capítulo Primero

LOS INSUMOS.

LOS CUATRO CONOCIMIENTOS NECESARIOS A LA CONDUCCIÓN DE UNA CAMPAÑA.

1. Cuando comenzamos una campaña electoral tenemos algunos datos que ya vienen predeterminados, con los cuales tenemos que convivir hasta el día de la elección. El principal: las características de nuestro candidato. Todos los asesores desearíamos que nuestro candidato fuera inteligente, flexible, trabajador, memorioso, simpático, atento, cordial, sonriente, puntual y, en lo posible, de buena presencia, honesto y competente. Lamentablemente, en la realidad, los candidatos generalmente distan mucho de lo que nosotros desearíamos, o de lo que desearían los electores.

2. Sin embargo a nosotros no nos contratan para que digamos cuál sería el candidato ideal, sino para que ayudemos a ganar la elección al candidato real que tenemos. Un relativo consuelo que podemos tener, es que nuestros adversarios, después de todas las cuentas hechas, tampoco son perfectos, y si bien tienen algunos puntos en los cuales son mejores que nuestro candidato, en otros planos nuestro candidato está claramente más favorecido que ellos.

3. Como principio general podemos suponer que siempre habrá algunos aspectos en los cuales nuestro candidato sea mejor que los demás. Una estrategia de campaña es, precisamente, el procedimiento por el cual definimos un terreno y un itinerario de campaña que recorre todos los puntos en los que nuestro candidato es mejor que los demás, y vamos, permanentemente, a imponer, mediante la comunicación de nuestra campaña, pautas de comparación favorables a nuestro candidato.

4. Una campaña electoral es una competencia, y en toda competencia las estrategias ganadoras se construyen con el mismo procedimiento. Podemos suponer, como ejemplo, que se distribuyen a varios pilotos, al azar, diferentes tipos de vehículos. A uno le toca una camioneta 4X4. a otro un

automóvil de competición de fórmula 1, a otro, por fin, un pequeño auto Peugeot 206. En principio no existe un vehículo que sea intrínsecamente mejor que el otro. Simplemente hay terrenos en los cuales el desempeño de uno es claramente mejor que el otro. Si uno maneja la camioneta 4X4 la estrategia ganadora será imponer un terreno de competencia escabroso, la sierra o terreno irregular y barroso. Si tenemos el auto fórmula uno debemos lograr que la competencia se desarrolle en una pista de carreras, porque allí nadie nos puede ganar. Por último si tenemos el 206, seguramente nos convendrá desarrollar la competencia en las estrechas calles de antiguas ciudades europeas, porque en ese terreno sólo nosotros podemos pasar.

5. Volviendo a nuestro candidato y a nuestra campaña electoral, para diseñar una estrategia ganadora tenemos que partir del conocimiento detallado de nuestro candidato y de nuestros adversarios. Tenemos que saber cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de nuestro candidato y de nuestros adversarios. De esta manera podemos establecer un itinerario donde pasemos sistemáticamente por los lugares de campaña que nos resulten favorables. En esta selección de puntos favorables no sólo retendremos los puntos fuertes absolutos, es decir aquellas virtudes indiscutibles de nuestro candidato, sino también los puntos fuertes relativos, que son aquellos que, sin ser particularmente notables en nuestro candidato, sí son claramente mejores comparados con los mismos aspectos de nuestros adversarios.

6. Como vemos en nuestro esquema inicial, para conducir una campaña tenemos que alcanzar cuatro conocimientos básicos, esenciales: 1) Conocer a nuestro candidato, 2) Conocer a nuestros adversarios, 3) Conocer los electores y 4) Conocer la elección. Teniendo estos cuatro conocimientos podemos desarrollar una estrategia ganadora, pero antes necesitamos definir exactamente cuáles son nuestros objetivos.

LOS OBJETIVOS DE LA CAMPAÑA.

7. La definición precisa de los objetivos de la campaña es uno de los pasos esenciales que generalmente se subestiman. Esto sucede porque se da por evidente que el objetivo de toda campaña es ganar las elecciones. La realidad, sin embargo, es que no todos los candidatos pueden plantearse

ganar las elecciones, y muchas veces ocurre que, por plantearse objetivos que no se pueden cumplir, se compromete también el logro de objetivos que sí se podrían haber alcanzado, si se hubieran concentrado recursos para llegar a esta meta más limitada.

8. Se dice, con razón, que quien mucho abarca poco aprieta. Por eso en una campaña tenemos que establecer objetivos proporcionales a nuestras capacidades actuales o potenciales. Es común que una campaña se realice con el objetivo de quedar en una posición ganadora para la elección siguiente. En otros casos los objetivos pueden ser llegar a tener representación parlamentaria, llegar a un número de diputados que permita participar en una coalición de gobierno, fundar un polo de oposición interna dentro de un partido dominado después de mucho tiempo por un único líder, etc.

9. El objetivo, por supuesto, puede ser también que nuestro candidato gane la elección y se convierta en Presidente. Pero aún en esta hipótesis es necesario traducir los objetivos conceptuales en objetivos específicos, cuantificados. Para iniciar una campaña es necesario que sepamos cuántos votos necesitamos. Luego debemos ponderar las cifras en todo el país, o en la circunscripción que compitamos, para determinar en cada una de las provincias, estados o departamentos, cuántos votos necesitamos, e incluso, en cada ciudad o pueblo del país. Para eso debemos hacer un cálculo según los resultados de las elecciones anteriores y un análisis que tome en cuenta las posibilidades de desarrollo relativo de nuestra fuerza política en cada localidad.

10. De esta manera podemos no sólo tener bien definidos nuestros objetivos, sino también los de nuestra estructura política, los objetivos de cada ciudad o barrio y la responsabilidad que le cabe a cada dirigente nacional o local. Cuando sabemos exactamente el número de votos que necesitamos podemos definir las posibles "canteras" de obtención de votos. En un pueblo determinado podemos determinar cuáles son las veinte o treinta personas que, según un relevamiento previo, están más predispuestas a votar por nuestro candidato, y nuestra campaña en ese pueblo puede concentrar los recursos y los esfuerzos allí. Es más fácil obtener el objetivo general si podemos subdividirlo en un conjunto numeroso de metas modestas y alcanzables. Para eso es necesario construir un sustento organizacional muy afinado.

11. Cuando tenemos los objetivos de la campaña bien definidos conceptualmente, cuantificados, ponderados hasta el nivel de nequeñas noblaciones v finamente subdivididos en

submetas, podemos dedicarnos a organizar un plan general de campaña, para el cual tenemos que obtener los cuatro conocimientos centrales que postulábamos en el esquema inicial.

I. CONOCER NUESTRO CANDIDATO.

12. Todos los candidatos tienen puntos fuertes y débiles. Hay que tener en cuenta que las cualidades de un candidato, o por lo menos aquellas que son percibidas por la sociedad, pasan a constituir la imagen pública de esa persona. Esta imagen pública es muy difícilmente modificable en el curso de una campaña, por lo cual es necesario, como regla general, fortalecer y comunicar bien sus puntos fuertes y disimular, neutralizar o compensar sus puntos débiles. En esto, simplemente, consiste el “trabajo de imagen” que puede hacerse con un candidato. Este trabajo se hace en toda comunicación pública, sea por el medio masivo o personal que sea, y sea de forma verbal o no verbal.

13. Es evidente que esta estrategia de trabajo de imagen no tiene nada que ver con la pretensión que en los inicios del marketing político se tenía, la cual provenía del marketing comercial, que consistía en “posicionar” al candidato según un imaginario “candidato ideal” y ensayar de modificar o maquillar las cualidades del candidato para que se pareciera a ese modelo imaginario que, supuestamente, iba a ganar la elección. Este procedimiento no sólo torturaba al candidato, tratando vanamente de meterlo en un personaje que no era, sino que siempre terminaba saliendo e imponiéndose la personalidad verdadera del candidato real, desde el fondo de su alma, para manifestarse de la manera más inadecuada en el momento más inoportuno. Estas inadecuaciones y disonancias constituían un problema mayor, porque un candidato que parece ser algunas veces de una manera y otras veces de otra genera una incomodidad perceptiva y desconfianza, que es el sentimiento exactamente inverso al que genera el voto.

14. Se dice que en una discusión lo más difícil para una persona no es defender bien su opinión, sino conocerla. Cuando alguien sabe de qué está opinando y conoce bien el tema de discusión, defiende bien sus ideas. A la manera del cura español que decía: puedo hablarle con propiedad de esta cruz, porque la conozco desde que era naranjo. Una dirección de campaña que conoce bien las facetas positivas y negativas

de su candidato sabe qué cosas de él seducen al electorado, sabe en qué terrenos su candidato compite por el voto mejor que sus adversarios.

15. Las cualidades, o en un sentido más general, las ofertas políticas de los candidatos, no se agotan en sus características personales. Existe el condicionamiento mayor de la circunstancias, especialmente políticas, en las cuales se ubica cada candidato. Un candidato se percibe de cierta manera según cómo es y según dónde está. Los partidos tienen también una imagen pública, generalmente muy anclada en la percepción de la sociedad, la cual voluntaria o involuntariamente “contamina”, coloniza, positiva o negativamente al candidato. La oferta política del candidato, más allá de lo que diga en su campaña, ya está en buena medida determinada, por su imagen pública personal y por la imagen pública de la agrupación política a la que pertenece.

16. Como primera medida entonces, para conocer a nuestro candidato, tenemos que relevar una multitud de puntos fuertes y débiles que definen su perfil. En este perfil también se incluyen los puntos fuertes y débiles del partido al cual pertenece el candidato. Hay que tener en cuenta que no existen siempre criterios universales que definan cuándo ciertas características del candidato o del partido son puntos fuertes y cuándo son puntos débiles. Por eso tenemos que hacer una diferenciación entre lo que podemos llamar puntos fuertes absolutos y lo que podemos definir como puntos fuertes relativos. A su vez los puntos fuertes relativos pueden serlo con respecto a los otros candidatos en competencia, a ciertas peculiaridades del electorado, o de ciertos segmentos del electorado, y también con respecto a las peculiaridades de la elección concreta en la que tenemos que competir.

Los puntos fuertes absolutos.

17. Existen algunas cualidades que puede tener nuestro candidato que tienen un valor positivo absoluto. Siempre va a ser una ventaja que nuestro candidato sea capaz, inteligente, honesto, de buena presencia física, simpático y seductor, que tenga trayectoria y logros políticos relevantes. Lo mismo ocurre con el partido político al cual este candidato pertenece. Si es un partido popular, democrático, que tiene reputación de preocuparse por los intereses del país y de las mayorías nacionales. que es solidario y reserva una parte sustancial de

sus esfuerzos para generar planes que mejoren especialmente la calidad de vida de los sectores menos favorecidos, si es confiable y responsable en sus propuestas y leal en la lucha política, entonces tenemos la mayor parte del camino ya hecho.

18. Durante largo tiempo se ha valorado mucho, y tal vez exageradamente, el peso de los puntos fuertes absolutos en la decisión de voto de las personas. Por un prejuicio de marketing comercial, implícito en la idea del “candidato ideal”, se consideraba que el mejor candidato era aquél que reunía mayor cantidad de puntos fuertes absolutos en una misma oferta. Sin embargo, al igual que los famosos “hombres o mujeres ideales” de los cuales nadie, en definitiva, se enamora, el candidato ideal, únicamente adornado de puntos fuertes absolutos, no sólo es una persona de existencia improbable, sino que si un día existe al fin en la realidad, sería posiblemente intolerable. “Trop belle pour moi”, como diría la película francesa, o como más ácidamente se refería Winston Churchill a un adversario político formalmente “perfecto”. “...este señor tiene todas las virtudes que detesto y ninguno de los defectos que admiro...”.

19. En cualquier caso, es evidente que los puntos fuertes absolutos son importantes y que hay que usarlos. Depende de la sagacidad de la campaña y del buen gusto y sentido de las proporciones de sus responsables saber en qué medida estos puntos fuertes absolutos se muestran al electorado, de manera explícita o como sutiles sobrentendidos.

Los puntos fuertes relativos.

20. El relevamiento de los puntos fuertes se completa con la identificación de los puntos fuertes relativos del candidato. Estos puntos fuertes son relativos a varias circunstancias. La circunstancia principal: los adversarios. Nuestro candidato, si bien no es una persona perfecta sí es claramente mejor en algunos registros que nuestro o nuestros adversarios. Esos puntos en los que nuestro candidato es mejor, en puntos que son relevantes para la simpatía, seducción o confianza que nuestro candidato genera, es imprescindible detectarlos, seleccionarlos y usarlos en la campaña.

21. En la campaña que oponía Clinton a Bush, Bill Clinton utilizó de manera muy evidente el humor y una actitud general sonriente y “décontractée”, que incluía frecuentes incursiones en solos de saxo tenor. Estas cualidades no eran, tal vez, especialmente notables, pero rendían grandes dividendos políticos enfrentadas a las características particularmente acartonadas, al escaso sentido del humor y a los gestos cortantes con las manos, inevitables en el veterano político, que parecían recorrer siempre los lados de un cuadrado. Este humor y soltura de Clinton no hubiera funcionado tan bien como punto fuerte relativo, si en vez de enfrentarse a Bush se hubiera enfrentado, en una campaña imaginaria, al simpático y chispeante Tony Blair.

22. El relevamiento de los puntos fuertes y débiles debe hacerse también en relación con las peculiaridades del electorado. En este sentido existen una cantidad de leyes culturales no escritas que es imprescindible respetar. Mientras en los Estados Unidos el mismo Bill Clinton veía tambalear su cargo presidencial por un tímido affaire con una becaria de la Casa Blanca, en el Paraguay el candidato Lino Oviedo manifestaba que el hombre paraguayo debe ser un hombre “gaucho” (mujeriego), en medio de los aplausos de aprobación de la multitud y de su propia esposa que compartía con él el centro del estrado.

23. Es evidente que la valoración de las cualidades de un candidato son diferentes según las referencias culturales de cada país. En Argentina, cuya sociedad tiene poderosos componentes autoritarios, hay que exhibir fuerza y masculinidad. Recordemos que el principal de los nombres populares de Perón era “El Macho”. El propio Menem, compartiendo el concepto central de Lino Oviedo, siempre se ha preocupado de mostrar su afición y su éxito con las mujeres. En el Uruguay, con políticos más provincianos y puritanos estos desbordes de la otra orilla del Plata se ven con una extraña mezcla de desaprobación y culposa fascinación. Los políticos locales, como el Doctor Sanguinetti, haciendo lugar a la autodefendida reputación uruguaya de país culto, gustan de mostrar su conocimiento del mundo del arte y su afición a la pintura de caballete.

24. En otros países existen demandas difusas de diversa índole que valorizan o descalifican a los candidatos según variados criterios. En el Perú, las cualidades intelectuales de un Mario Vargas Llosa y su pertenencia a una “buena familia”, que podían haber sido puntos fuertes en otro país, fueron más bien un handicap en este particular universo cultural. Por el contrario para Alberto Fujimori, su origen asiático.

probablemente un punto débil para la mayoría de los países de América latina, le sirvió como un punto fuerte relativo en esa elección, pues postulaba una cercanía étnica mayor que su oponente con las mayoritarias poblaciones indígenas de ese país. Este punto fuerte relativo se anuló, sin embargo, frente a Alejandro Toledo, un “Cholo” peruano legítimo.

25. Los puntos fuertes relativos de los candidatos pueden construirse también según las peculiaridades de cada elección. Es sabido que cada elección tiene demandas diferentes. Hay elecciones conservadoras y elecciones radicales, según el momento histórico particular por el que pasa un país. Tradicionalmente las elecciones “de salida” de regímenes autoritarios, según se puede apreciar en muy numerosos casos de transiciones de América latina y Europa del sur, son elecciones conservadoras. La segunda elección, sin embargo, generalmente tiene mayor demanda de cambios y, usualmente, acarrea una alternancia de partidos en el poder. Es evidente que habrá rasgos de los candidatos, en cada una de estas elecciones, que se adapten mejor a la coyuntura. Una actitud de mayor tolerancia, sensatez y seguridad, será un punto fuerte relativo en el primer tipo de elecciones, mientras que una actitud más radical, propuestas de cambio más profundas y un estilo más vehemente, serán puntos fuertes relativos para el segundo tipo.

26. Como regla general, son puntos fuertes relativos en una determinada elección, aquellos rasgos de la personalidad de un candidato que más se diferencian de los rasgos más notorios de su antecesor en el poder. Después de un “blando” como Carter venía bien un “duro” como Reagan. Después de un duro “acartonado” como Bush venía bien un “cool” como Clinton. Existe un proceso natural de desgaste de las figuras en el poder que devalúan rasgos que en otro momento podían ser positivos. Como he oído alguna vez, “la gente cuando ama perdona todos los defectos, pero cuando no ama no perdona ni las virtudes”. Esto es así a tal punto que, en un spot de televisión muy conocido, Fernando de la Rúa comenzaba con la extraña confesión: “Dicen que soy aburrido...”. Esta imagen se oponía después a la de un Menem “divertido” pero nocivo para la Argentina. Si bien, aún en ese contexto, el spot me parece disparatado, porque no es conveniente nunca asumir explícitamente puntos débiles, esta pieza televisiva pudo concebirse y realizarse porque cualquier diferenciación del Presidente anterior, aún la peor, funcionaba bien. O por lo menos no funcionaba rematadamente mal.

27. Es interesante observar, dicho sea de paso, que todos los contenidos de una campaña. aún los muy malos. que

se incluyen en una campaña ganadora, parecen incorporar, automáticamente, la condición de buenos materiales. Sin embargo existen muy buenos materiales en campañas que pierden, y otros muy malos en campañas que ganan. Esto es así porque las campañas electorales no son los únicos factores que inciden en los resultados finales de cada elección.

Los puntos débiles del candidato y cómo administrarlos.

28. De la misma manera que existen puntos fuertes absolutos y relativos también existen puntos débiles absolutos y relativos. Un componente central del conocimiento que debemos tener de nuestro candidato son sus puntos débiles. Es muy importante que se supere la tendencia protectora de los entornos del candidato, que siempre tiene el reflejo de esconder las partes flojas de su líder. De todas maneras lo que no nos animemos a observar en él, lo van a señalar y a divulgar de la manera más ruidosa posible nuestros adversarios. Toda buena campaña comienza con una especie de radiografía total del candidato, y con el relevamiento sistemático de todos los puntos fuertes y débiles, de él y de sus adversarios. Conocerse a sí mismo es el mandamiento número uno de toda campaña electoral. Había un candidato, hace algunos años en Francia que confesaba: “Se aprende mucho más sobre uno mismo con tres meses de campaña que con tres años de psicoanálisis”.

29. En una buena campaña siempre se debe jerarquizar los puntos fuertes del candidato propio y neutralizar o compensar sus puntos débiles. De la misma manera se debe poner en evidencia los puntos débiles del adversario y soslayar o neutralizar sus puntos fuertes. El problema radica en que los adversarios también juegan, y van a hacer exactamente lo mismo que nosotros. Si jugáramos solos, de manera ideal, siempre recorreríamos los itinerarios en donde nosotros somos mejores que nuestros adversarios y siempre generaríamos pautas de comparación favorables a nosotros. Siempre circularíamos en nuestro terreno de elección.

30. Esto es imposible, por lo tanto debemos aprender a administrar nuestros puntos débiles, debemos tener siempre algo parecido a planes de crisis, donde sepamos exactamente qué hacer cuando lo peor se presenta. En lo que hace a nuestros puntos débiles, siempre tenemos que tener respuestas listas para cuando llegue lo inevitable, es decir cuando nuestro adversario, o los periodistas, evocuen nuestros puntos débiles.

Cuando se hace un plan de campaña, junto con cada punto débil enumerado, debería haber una lista de opciones para neutralizar esas debilidades. Generalmente ocurre que muchos aspectos de un candidato no son intrínsecamente buenos o malos. Si un candidato es joven, debe vender juventud, pero si es viejo, debe vender experiencia. Si un candidato ya es presidente e intenta reelegirse, valorizará los aspectos positivos de su gestión, la seguridad, la unidad del país. Si es un “challenger” centrará su argumentación en la necesidad de cambios. Siempre hay una oportunidad para presentar puntos tal vez débiles como puntos fuertes. La capacidad para transformar puntos débiles en puntos fuertes es una de las medidas de las buenas campañas.

31. En su segunda campaña presidencial, Ronald Reagan tenía ya una edad muy avanzada. Este elemento no había pasado, evidentemente, desapercibido a los ojos de los asesores de su campaña. Cuando, en un debate televisivo, llegó la pregunta inevitable: “No tiene usted mucha edad para aspirar a ser otra vez Presidente?”, la respuesta se disparó sin demora, dijo Reagan: “Me he hecho el firme propósito de eliminar el tema edad de esta campaña. Pues no quiero aprovecharme indebidamente de la juventud y falta de experiencia de mi adversario”.

32. El manejo táctico general con los puntos fuertes y débiles de un candidato es similar al ajuste que se hace en un equipo de sonido con el ecualizador. Se trata de maximizar las ventajas que pueden obtenerse con los puntos fuertes, absolutos y relativos, y, por otro lado es necesario compensar los puntos débiles. Al relevar sistemáticamente los puntos fuertes y débiles de un candidato se hace una suerte de perfil extensivo. Este perfil se “ecualiza” para limar las aristas más disonantes del candidato. Lo que hay que señalar es que esta ecualización no se hace “torciéndole el brazo” al candidato. No se debe hacer que el candidato se esfuerce en ser quien no es. Existen sí contenidos de campaña que compensan, neutralizan o borran ciertas cualidades del candidato percibidas como negativas o inconvenientes para el ejercicio del cargo.

33. Hace años el entonces candidato presidencial francés Valéry Giscard d’Estaing, tenía la reputación de ser una persona fría y distante. Estas cualidades, no necesariamente negativas en la aristocracia francesa a la cual Giscard pertenecía, se volvieron inconvenientes cuando se convirtió en candidato. Como no era creíble que un aristócrata se transformara en un hombre de pueblo de la noche a la mañana, se tendieron nubes afectivas, mostrándolo informal.

cercano, cálido y afectuoso, en grandes carteles de vía pública donde estaba sentado junto a una niña; en un concepto gráfico con cierto parentesco al Charlie Chaplin de “The Kid”.

34. Un proceso similar enfrentó el actual Presidente francés Jacques Chirac. Este líder político, a pesar de ser una persona cálida y simpática en su trato personal, era extremadamente rígido en sus desempeños mediáticos. Era muy serio, acartonado, duro y con cierto aspecto general de político aburrido, lo que lo hacía especialmente poco atractivo para la juventud. Este problema fue primero tratado con spots televisivos y con fotografías de vía pública donde se lo mostraba con un equipo joven, sonriente, en camisa y en movimiento. Su slogan era dinámico y miraba al futuro: “Vivement demain”. Por otra parte, cuando era todavía Alcalde de París, organizó un concierto de la cantante Madonna, en Parc des Sceaux, al cual asistieron unos ciento veinte mil jóvenes. Me pregunto cuál hubiera sido el destino político de Chirac de haber optado por una estrategia tipo: “Dicen que soy aburrido, pero Mitterrand...”.

35. Sobre los ejemplos y procedimientos para jerarquizar puntos fuertes y compensar puntos débiles nos ocuparemos de manera extensiva en la segunda parte de este libro, en la sección de implementación de estrategias electorales. Es necesario sin embargo recordar que todo buen planteo de campaña comienza con un relevamiento de puntos fuertes y débiles del candidato y con una reflexión permanente sobre cómo compensar o neutralizar estos últimos. Con el objetivo, que es motor de toda campaña, de imponer **siempre** pautas de comparación favorables a nuestro candidato.

II. CONOCER NUESTROS ADVERSARIOS.

36. El conocimiento detallado de nuestros adversarios es el complemento lógico del conocimiento de nosotros mismos. Para imponer pautas de comparación favorables a nosotros tenemos que saber en dónde y cómo compararnos con el o los adversarios, por lo tanto tenemos que conocer de manera igualmente profunda los puntos fuertes y los puntos débiles de los demás.

37. Generalmente se considera que es necesario conocer bien al adversario para combatirlo mejor, o para tener más probabilidades de vencerlo. Sin embargo en las democracias

siempre estamos en competencia por el electorado, y conociendo la lógica política de los demás podemos aprender mucho en nuestro propio provecho. Especialmente en los sistemas electorales que incluyen segunda vuelta para la elección presidencial, los cuales son hoy la mayoría en América latina, el conocimiento de los adversarios es esencial, pues generalmente quien mejor conoce a los partidos que quedan fuera de la segunda vuelta es quien gana las elecciones.

38. A este respecto es ilustrativo el caso de la segunda vuelta electoral de la elección presidencial uruguaya del año 1999. En esta instancia se definía la elección entre el candidato Jorge Batlle, del Partido Colorado, y el candidato izquierdista Tabaré Vázquez. La campaña para esta segunda vuelta fue muy corta y, estrictamente, duró tres semanas. En esos días el debate se centró en una propuesta del Encuentro Progresista, el Partido de Vázquez, sobre impuesto a la renta, la cual fue muy duramente criticada por el candidato colorado. Frente a estos ataques, Vázquez hizo su campaña a la defensiva, y terminó diciendo que, en realidad, esa propuesta era muy poco probable que realmente se aplicara. Este planteo perdedor fue doblemente desastroso, porque no sólo defendió mal la propuesta que su propio partido había generado, sino que se dejó marcar la agenda y el ritmo de la campaña. Por último, lo peor, el Partido Nacional, que era el gran Partido que había quedado fuera de la segunda vuelta, y cuyo electorado ambos candidatos se disputaban, también proponía el impuesto a la renta, como Vázquez. Sin embargo el desconocimiento total de las propuestas de sus adversarios impidió a Vázquez utilizar este tema a su favor, convencer al electorado del Partido Nacional y aprovechar el flanco débil que Jorge Batlle le mostraba. Como consecuencia el Doctor Jorge Batlle fue electo Presidente del Uruguay por un margen muy superior al que anunciaban las encuestas de opinión pública.

39. Con el conocimiento de los puntos fuertes y débiles del adversario se completa una suerte de “mapa de ruta” que define el conjunto de los terrenos de campaña en los cuales nos resulta favorable transitar. Los puntos fuertes del adversario son escollos, sus puntos débiles son terrenos privilegiados de circulación. La enumeración de puntos fuertes y débiles de los adversarios sirve, en primera instancia, para definir de manera dialéctica el perfil propio, pero después es necesario tener un conjunto muy extenso y profundo de información general sobre los adversarios.

40. El conocimiento de los adversarios se aplica sobre tres ejes principales. En principio, como decíamos antes, es necesario contrastar los puntos fuertes y débiles de los

adversarios con los propios, para definir los puntos fuertes y débiles **relativos** de nuestro candidato y para seleccionar el **terreno** ideal de campaña. En segundo término, el conocimiento de los movimientos del adversario es esencial para planificar los **planteos tácticos** propios. Por último, el conocimiento de los puntos débiles del presente, y sobre todo del **pasado** de nuestros adversarios sirve para utilizar, eventualmente, **publicidad negativa** contra ellos.

41. En un plano diferente, pero igualmente sensible, está el conocimiento del adversario que generamos ya no para combatirlo, sino para transformarlo en nuestro aliado cuando los datos de la competencia electoral así lo permiten o lo determinan. Este caso es, notoriamente, el de la segunda vuelta en una elección presidencial; siempre y cuando, obviamente, nosotros estemos en la definición.

Los puntos fuertes y débiles del adversario como determinantes del terreno de campaña.

42. El estudio de los puntos fuertes y débiles de nuestro candidato y de los adversarios se hace, usualmente, en un mismo tiempo. Los instrumentos principales para generar este conocimiento son los estudios cualitativos de opinión, especialmente a través de la técnica de focus groups. En esta modalidad de estudio se reúne un grupo seleccionado según una pauta particular de segmentación por sexo, edad, profesión, nivel socioeconómico o de lugar de residencia. El coordinador del grupo lleva a los participantes a expresar sus opiniones sobre los candidatos, explorando en profundidad las percepciones, las representaciones, la información, los prejuicios, las opiniones que los participantes tienen sobre los candidatos en competencia. Sobre los datos que generan los participantes se construyen, mediante análisis, perfiles comparados de los candidatos, donde aparecen extensas listas de puntos fuertes y débiles, absolutos y relativos, que permiten generar mapas de nuestro terreno de campaña ideal (ver en anexos descripción sintética de técnicas de estudios cualitativos).

43. La técnica de focus groups tiene la ventaja de que no sólo releva un conjunto de virtudes o defectos de los candidatos en competencia, sino que también permite explorar las connotaciones positivas o negativas que tienen esos elementos para el elector a la hora de votar. No siempre los

defectos formales bloquean la intención de voto, ni siempre las virtudes formales seducen. Esta sensibilidad cambia, de elección a elección, por lo cual estos estudios permiten también detectar la sensibilidad coyuntural del electorado frente a los puntos fuertes y débiles de cada candidato. La fuerza, el vigor y la capacidad de decisión de un candidato se valorizan de una manera muy diferente en un contexto de bonanza económica y paz social que en un momento de crisis.

44.El conjunto de puntos favorables, valorizados por los electores, según la demanda particular de la elección en la que estamos compitiendo, permite definir un terreno ideal de campaña en el cual nosotros debemos tratar de circular permanentemente. Porque si nosotros nos ubicamos ahí, estaremos imponiendo pautas de comparación favorables a nuestro candidato. Esta situación, por supuesto, no siempre es posible; pero si sabemos exactamente cuál es nuestro terreno ideal, podremos estar situados ahí mucho mas tiempo que si no lo tenemos claramente definido.

45.Como ventaja adicional tenemos que, en el estado actual de las campañas, la mayoría de las veces nuestros adversarios no tienen bien definidos sus terrenos, ni saben claramente cuál es el nuestro. El criterio general de conducción de campaña que debemos tener, en cuanto a terrenos es: tratar de situarnos **siempre** en nuestro terreno ideal de campaña y tener un conjunto muy bien armado de respuestas prefabricadas, pautas de neutralización de puntos débiles y “planes de crisis”, para cuando la acción de nuestros adversarios nos obliga a salir de nuestro terreno ideal.

El conocimiento del adversario como insumo de nuestros pasos tácticos.

46.Se dice que la información es poder. Esto se verifica de una manera especialmente elocuente en el curso de una campaña. Si nosotros hacemos un acto callejero en una ciudad y dos días después nuestro adversario hace otro con el doble de público, en donde descalifica, con argumentos sólidos, lo que nosotros dijimos antes, es evidente que nuestra campaña está siendo superada en el plano de la información.

47.Para que esto no ocurra, y seamos nosotros quienes tomemos ventaja en este plano, es necesario, por un lado, que tengamos un manejo muy reservado de la información de

nuestra campaña, llevando este secreto hasta el límite máximo en donde no resienta las acciones de organización. Por otro lado, es imprescindible contar con un servicio de información que nos ilustre sobre los pasos que están dando nuestros adversarios. El escándalo de Watergate, sin embargo, es un ejemplo que nos advierte sobre las fronteras que no debemos cruzar. Idealmente es muy útil conocer la agenda de actos o de presentaciones públicas de nuestros adversarios, o de nuestro adversario principal, porque podemos generar acciones rápidas de neutralización de las eventuales ganancias electorales que pudo haber obtenido. Es importante conocer los ejes sobre los cuales se articula su discurso y también es relevante conocer los pasos que da para generar pactos o alianzas que puedan fortalecer sus posiciones. Tiene interés también, por supuesto, conocer anticipadamente los puntos sobre los cuales nuestro adversario va a concentrar sus ataques contra nosotros, porque este conocimiento nos permitirá algunas veces desarmar ataques o, en todo caso nos dará la posibilidad de afinar nuestros planes de crisis.

48. La importancia que damos acá al conocimiento anticipado de los pasos tácticos del adversario no debe llevarnos a la idea engañosa de que es bueno conducir una campaña según lo que haga el adversario. Las campañas a la defensiva, generalmente, son perdedoras. No hay que abandonar jamás la iniciativa en beneficio del adversario. **Siempre hay que jugar con las piezas blancas.** Siempre tenemos que ser nosotros quienes marquemos la agenda de la campaña electoral.

III) CONOCER LOS ELECTORES.

49. El conocimiento de los electores es un requisito previo a la elaboración de una estrategia efectiva. Las elecciones se ganan con los votos de los electores y debemos saber qué lógicas de decisión de voto existen entre los electores. Estas lógicas son muy heterogéneas. Habrá algunas personas que decidirán su voto según el partido al cual pertenecen. Otros tomarán como elemento central de su decisión final las ideologías o las propuestas programáticas que están en juego, otros, la mayoría, optarán por aquella **persona** que les genera mayor confianza.

50. Estos insumos de decisión de voto no se distribuyen al azar entre el electorado. sino que los diferentes segmentos

que componen la sociedad tendrán un procedimiento de decisión de voto peculiar, que se pueden entender y utilizar en beneficio de la campaña. Así los segmentos más informados, participativos y politizados le otorgarán un valor más fuerte a los componentes argumentales, programáticos, políticos e ideológicos, mientras que los sectores menos politizados e informados le darán una prioridad casi excluyente a los componentes **personales** de la oferta electoral. Esta gente vota **personas**, no programas.

51. Estas diferencias van dibujando peculiaridades en ciertas porciones de la sociedad, de cierta homogeneidad interna. A estas porciones sociales las llamamos **segmentos**. Realizar un estudio adecuado para poder definir los segmentos más útiles a nuestra campaña es uno de los pasos previos más importantes a la realización de una buena estrategia electoral. Este proceso conceptual, que define y selecciona subgrupos de electores, es lo que denominamos **segmentación** del electorado.

52. Una de las circunstancias más interesantes para el desarrollo de una estrategia electoral es que los diferentes segmentos toman su decisión de voto en **momentos** diferentes de la campaña. Conocer porqué los electores deciden su voto en diferentes momentos, y saber cuándo lo hacen, es una información relevante que permite definir **fases** de campaña y manejar adecuadamente los **tiempos**.

53. Es importante decir aquí que la lógica de la segmentación electoral no tiene un vínculo directo con las segmentaciones tradicionales de los estudios de mercado. Hay que definir estudios de electores que sean pertinentes a los pasos que hay que dar en una campaña. En esa perspectiva vamos a definir aquí una serie de subgrupos de electores que tienen una importancia decisiva en las diferentes fases de la campaña que vamos a conducir.

Principales criterios de segmentación del electorado.

54. Las segmentaciones de los electores no deben, necesariamente, corresponder a consideraciones sofisticadas de comportamiento. Deben ser, simplemente, clasificaciones útiles a nuestro trabajo de campaña.

